# إدارة الأزمات في الاتحادات الرياضية في الأردن

إعداد
عاصم حسن معلا المحارمة

المشرف
الأستاذ الدكتور ساري حمدان

قدمت هذه الأطروحة استكمالا" لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في التربية الرياضية

كلية الدراسات العليا
الجامعة الأردنية



تموز،٢٠٠٩

**الجامعة الأردنية**

**نموذج التفويض**

أنا عاصم حسن معلا المحارمة، أفوض الجامعة الأردنية بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: ٢٩/٧/٢٠٠٩

# قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة (إدارة الأزمات في الاتحادات الرياضية في الأردن) وأجيزت بتاريخ

١٥ /٧/ ٢٠٠٩.

| أعضاء لجنة المناقشة | التوقيع |
| --- | --- |
| الدكتور ساري حمدان ، مشرفا"<br>أستاذ – الإدارة الرياضية | ..................... |
| الدكتور بسام مسمار، عضوا"<br>أستاذ – الإعداد المهني الرياضي | ..................... |
| الدكتور عربي حمودة ، عضوا"<br>أستاذ – القياس والتقويم | ..................... |
| الدكتور فايز أبو عريضة ، عضوا"<br>أستاذ – التدريب الرياضي–(جامعة اليرموك) | ..................... |

# الإهداء

إلى من كانا سبب وجودي, إلى من بدعائهما أخطو طريق

حياتي إلى من هم أغلى من وجودي.........

والدي ووالدتي العزيزان

إلى شريكتي ورفيقة دربي ...........

زوجتي أم احمد

إلى شمعات تضيء حياتي ..........

أبنائي احمد وأيهم

إلى من هم سندي وعزوتي ..............

إخواني وأخواتي

إلى من غاب وروحه بيننا .............

والد زوجتي أبو إبراهيم (رحمه الله)

اهدي ثمرة جهدي المتواضع

الباحث

## شكر وتقدير

الحمد الله رب العالمين والصلاة والسلام على النبي العربي الأمين وعلـــى الــه وصـــحبه أجمعين. أما بعد....

يطيب لي بعد أن شارفت هذه الأطروحة على الانتهاء بحمد الله أن أتقدم بجزيـــل الـــشكر والعرفان إلى أستاذي الكبير مشرفي عطوفة الأستاذ الدكتور ساري حمدان أمين عام المجلـــس الأعلى للشباب, وذلك عرفانا" بالفضل الجميل على تقبله الإشراف على أطروحتـــي فجـــزاه الله عني كل خير, كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية ممثلة بعميدها الأستاذ الدكتور سهى أديب, والى كافة أعضاء الكادر التدريسي ولقسم الدراسات العليا ممثلة برئيس القسم الأستاذ الدكتور بسام مسمار الذي غمرني بلطفه وخلقه, كمـــا أتقـــدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الدكتور محمد خير مامسر الذي قدم لي الكثير من العون والمـــساعدة, وكما يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفـــضلهم بالموافقة على مناقشة هذه الأطروحة, وكذلك أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضـــل من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الذين ساهموا في تحكيم أداتي الدراسة, وواجب الوفاء يلزمني أن أتقدم بالشكر والعرفان لكل من ساهم أو قدم عونـــا" أو رأيـــا" أو نـــصيحة أو تشجيعا" أو كلمة طيبة من اجل إخراج ثمرة هذا الجهد .

راجيا" من الله التوفيق والسداد

الباحث

عاصم المحارمة

## فهرس المحتويات

## قائمة الجداول

## قائمة الأشكال



## قائمة الملاحق

# إدارة الأزمات في الاتحادات الرياضية في الأردن

**إعداد**
**عاصم حسن معلا المحارمة**

**المشرف**
**الأستاذ الدكتور ساري حمدان**

## ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى أنواع الأزمات, وأسباب ظهورها والحلول المقترحة لها في الاتحادات الرياضية الأردنية، وقد استخدم الباحث استبانتين, الأولى لجمع المعلومات المتعلقة بأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية, والثانية لقياس الحلول المقترحة لأسباب الأزمات. وتكونت الدراسة من عينتين حيث بلغ مجموعهما النهائي من(٣٠٤) عاملا" في الاتحادات الرياضية يمثلون رؤوساء وأعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي ممثلا" في المتوسطات الحسابية, والانحرافات المعيارية, والأهمية النسبية وباستخدام الإحصاء ألاستنتاجي ممثلا" في اختباربيرسون, وتحليل التباين الأحادي, واختبار معامل الاتساق الداخلي(كرونباخ ألفا), واختبار شيفيه للمقارنات البعدية كمعاملات إحصائية للحصول على النتائج .

وقد أظهرت النتائج إن الاتحادات الرياضية الأردنية تواجه أزمات بمستوى عالي من الناحية المالية والفنية والإمكانات, وكذلك أظهرت النتائج إن الحلول المقترحة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية على محاور الدراسة جميعها جاءت بدرجة كبيرة.

وبناء" على النتائج المتحصلة أوصت الدراسة بما يلي:-

١- ضرورة زيادة الميزانية المخصصة للاتحادات الرياضية, والبحث عن مصادر تمويل أخرى.

٢- تأهيل الإداريين في الاتحادات الرياضية, وإشراكهم في دورات تدريبية متخصصة.

٣- تحسين وتطوير الإمكانات الرياضية.

# الفصل الأول

## التعريف بالدراسة

مقدمة الدراسة

مشكلة الدراسة و أهميتها

أهداف الدراسة

تساؤلات الدراسة

مجالات الدراسة

محددات الدراسة

# الفصل الأول

# التعريف بالدراسة

## مقدمة الدراسة :

تعتبر الأزمات هي احد القضايا التي شغلت الإنسان منذ القدم, ورافقت هذه الأزمات الإنسان في فترات تطوره, وعبرت عن طبيعة المجتمعات, وكانت عاملا مساعدا في دفع عجلة التطور والتغيير لدورها في تدمير القدرات, والإمكانات من جهة, وعاملا محفزا للمواجهة والتحدي والتطوير من جهة أخرى. لذلك يعتبر العالم اليوم هو عالم الأزمات لأسباب تتعلق بطبيعة المتغيرات المتعددة, والتحديات الحقيقية التي تواجه المؤسسات, والمنظمات على كافة النواحي, مما جعلها عرضة لحدوث الأزمات التي تنتج أساسا عن عدم التنبؤ بها والتخطيط لعلاجها .

وهذا ماشار إليه(1983) Santana بان عالم اليوم هو عالم المفاجآت, والمتغيرات مما جعل إمكانية حدوث الأزمة ممكنا ومتوقعا في كل زمان ومكان, وان أية منظمة اومؤسسة عرضة للازمات مهما اختلف نوعها وحجمها أو أسلوب أدارتها. فالمنظمات والمؤسسات المعاصرة كماشار الدقامسة(١٩٩٨) تواجه الكثير من التغيرات المتعددة, والمفاجئة سواء أكانت اجتماعية أم سياسية أم ثقافية, مما يؤدي لحدوث أنواع متعددة من الأزمات التي تختلف في أسباب حدوثها, ومستوياتها, ودرجة تكرارها, وشدة تأثيرها.

ويؤكد الرازم(١٩٩٥) أن المؤسسات في القطاعين العام والخاص تتعرض لهزات مفاجئة تحدث إرباكا وبلبلة وخسائر مادية وبشرية بسبب عدم رسم الخطط المناسبة للوقاية من هذه الخسائر, ويشيرعباس(٢٠٠٤) إلى أن اهتمام المفكرين بالأزمات ليس لأنها واقعا لابد منه ولكن لأن الإنسان قد يكون له دور في هذه الأزمات فيمكن تلافي هذه الأزمات قبل حدوثها أوالتقليل من خطورتها والخسائر الناجمة عنها.

وهذا ماشار إليه(1992) Pauchant & Mitroff بقولهما أن الأفراد هم الذين يؤثرون في مدى الاستعداد لمواجهة الأزمات ومقاومتها في المؤسسات والمنظمات التابعة لهم. وعلى الرغم

من أن الأزمات لها تأثير خطير على الدول والمنظمات والأفراد فان اغلب القيادات الإدارية تتعامل معها بصورة قاصرة وغير ملائمة. وقد يرجع ذلك إلى النقص الخطير في الدراسات والأبحاث الجيدة في هذا المجال, والتي يمكن أن تساعد المؤسسات في منع الأزمات والتعامل معها من خلال التطبيقات الفعالة في هذا المجال.(Phelps,1993).

وقد جاء الاهتمام بإدارة الأزمات, كما يشير مهنا(٢٠٠٤) استجابة للتحديات الراهنة التي تواجهها الدول في شتى المجالات, فقامت العديد من الدول في العالم بإنشاء مراكز لإدارة الأزمات, والكوارث, تتولى وضع السياسات والاستراتيجيات المناسبة لمواجهة الأحداث الطارئة والتنسيق مع كافة قطاعات وأجهزة الدولة, وتعبئة الموارد البشرية لتسهيل عمليات إدارة الأزمات. لذلك فان مواجهة الأزمات والوعي بها يعد أمرا في غاية الأهمية لتفادي المزيد من الخسائر, وهذا لايتم إلا بإرساء منهج علمي لإدارة الأزمات, والذي يعتبر احد العلوم الإنسانية الحديثة, والذي يتضمن التنبؤ بالأزمات والتخطيط للتعامل معها والاستعداد لمواجهتها وكيفية إدارتها بكفاءة, وفاعلية جيدة .

وبما أن الأزمات تحدث في جميع مجالات الحياة, ومختلف المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة, فان المجال الرياضي أيضا هوعرضة للعديد من الأزمات المختلفة والمرتبطة بالنشاط الرياضي كما أشار عثمان(١٩٩٨) مثل اتخاذ بعض القرارات من الإدارة الحكومية تؤثر في البناء الديمقراطي للمؤسسات الرياضية, اوفشل الأندية والمنتخبات والاتحادات في اتخاذ قرارات تؤثر في الارتباط الجماهيري لهذه المؤسسات الرياضية, واحداث الشغب, والتعصب, و إفلاس المؤسسات الرياضية وغيرها . ولذلك قد تتعرض المؤسسات الرياضية إلى العديد من الأزمات المختلفة والتي تؤثر في إعاقة العمل الإداري وتحقيق الأهداف, وتحدث إرباكا في الخطط التي تسعى إلى تنفيذها, كنقص التمويل, وأخطاء في تنظيم البطولات, وسوء التقدير, وإصابات اللاعبين, والتعصب الأعمى, وشغب الملاعب, كل ذلك يؤدي إلى مواجهة الأزمة بصورة غير منظمة مما يؤدي إلى التخبط في اتخاذ القرارات, وتعارضها في بعض الأحيان والى الإسراف في استخدام الموارد المالية والبشرية وقصور في أساليب المواجهة .

ولذلك يتطلب من المؤسسات والمنظمات الرياضية توافر نظام لإدارة الأزمات من اجل تحسين جاهزيتها في التعامل مع الأزمات المحتمل حدوثها, كما يتطلب ذلك من الإداريين أو متخذي القرار في تلك الاتحادات امتلاك المهارات الضرورية للاستجابة لمثل تلك الأزمات

والتعامل معها, وان يتوفر لديهم القدرة على اتخاذ قرارات سريعة, وجوهرية في ضوء نقــص المعلومات, وضيق الوقت حتى تتمكن هذه الاتحادات من تجاوز تلك الأزمات, والاستمرار فـــي تحقيق أهدافها وضمان بقائها في ظل هذه التغيرات السريعة والمفاجئة .

وبناء" على ما سبق يعد التعامل مع الأزمات احد المحكات الرئيسية التي تظهر مدى كفاءة الإدارة في التعامل مع المواقف الصعبة بشكل كبير, وعلى مدى معرفة وخبرة الإداريـــين فـــي التعامل مع تلك المواقف, ولهذا فان التميز الذي حققته المؤسسات الرياضية المتقدمة في العـــالم في التصدي للازمات, إنما جاء نتيجة اعتمادها على فرق متميـــزة ومتخصـــصة لإدارة هـــذه الأزمات من خلال القدرة على التنبؤ بالأزمات والتخطيط الناجح لإيجاد الحلول المقترحة لكـــل أزمة والتغلب على الآثار السلبية, والاستفادة منها كخبرة عملية للتخطيط المستقبلي لحل الأزمات الأخرى .

ونتيجة لما سبق جاءت هذه الدراسة للبحث في الأزمات التي تواجه الاتحادات الرياضـــية في الأردن للتعرف إلى أهم هذه الأزمات وأسبابها, وعلاجها ومواجهتها فـــي حالـــة حـــدوثها, والوقوف على أهم نقاط القوة والضعف الموجودة لدى هذه الاتحادات وتعزيز نقاط القوة وعلاج نواحي الضعف أن أمكن .

**مشكلة الدراسة وأهميتها :-**

نظرا" للاتجاه المؤسسي للرياضة, وتعدد أهداف المؤسسات الرياضية وتطور العمل الرياضي وارتباطه في مجالات إدارية واسعة, وذلك مع التقدم الكبير للرياضة, وارتباطها بالتقدم العلمي ودخول معظم الرياضات عالم الاحتراف, وارتباط الرياضة بالاقتصاد, والسياسة, وقيام الكثير بالعمل في النشاط الرياضي بدون مؤهلات علمية, وخبرات فنية, أدى ذلك إلى ظهور كثير من الأخطاء التي تساعد على وقوع المشكلات والأزمات في المؤسسات الرياضية .

وان عمل الاتحادات الرياضية مرتبط في مجالات إدارية واسعة مع العديد من المنظمات منها الأندية المنتسبة إلى الاتحادات, والجامعات, والمدارس, ومؤسسات المجتمع المدني, واللجنة الاولمبية, والاتحادات العربية, والقارية, والدولية, حيث يتصف العمل الرياضي بمشكلات متعددة تنتج وتظهر مع تلك المؤسسات مما يؤدي في بعض الأحيان إلى مواجهة أزمات وهذه الأزمات تحتاج إلى مواجهة وإدارة ناجحة لتخطيها، وعكس ذلك فأنها تعيق عمل الاتحادات وتقف حاجزا نحو تحقيق الأهداف المرجوة, لذلك فان أي تنظيم إداري سليم مهما كان من الناحية النظرية منيعا" وغير قابل للخطأ لديه معضلات وضغوط ومشاكل وأزمات , وان المشكلة ليست في حضور أوغياب هذه المعضلات، والمشكلات، والأزمات بل تتصل بالطريقة التي يواجه فيها هذا التنظيم هذه المعضلات, والمشكلات, والأزمات, وبكلمات مختصرة يمكن القول بان التنظيم الإداري السليم (المعافى) يطور طرقا" وإجراءات يمكن بواسطتها من استشعار المشكلات والأزمات واقتراح الحلول الممكنة لتنفيذها وتقويم مدى طرق المعالجة .

وبالنظر للأهمية الكبرى التي تحظى بها الاتحادات الرياضية في المملكة, والدور المأمول منها في تطوير الحركة الرياضية الأردنية, ونتيجة لقلة الدراسات التي تطرقت إلى هذا الجانب بالدراسة, والتحليل, وتضع لها الإطار العلمي الذي يمكن من خلاله إدارتها بكفاءة وفاعلية, والتنبؤ بما ستكون عليه في المستقبل, ووضع البدائل والاحتمالات المختلفة التي يمكن الاعتماد عليها في إدارة هذه الأزمات, جاءت هذه الدراسة لتتناول إدارة الأزمات في الاتحادات الرياضية في الأردن بشكل شمولي للوقوف والتعرف على أنواعها, وأسبابها, وفي كيفية إدارتها بين الاتحادات قيد الدراسة.

**لذلك تتلخص أهمية الدراسة في الأسباب التالية :-**

- إلقاء الضوء على الأزمات التي تتعرض لها الاتحادات الرياضية الأردنية وفي كيفية إدارتها لهذه الأزمات .
- هذه الدراسة بمحتواها تعد أحد الموضوعات الهامة في الفكر الإداري الرياضي, والذي بدا الباحثون بدراسته حديثا, وهو موضوع يرتبط بإدارة الأزمات التي تجابه الاتحادات الرياضية .
- إن مواجهة الأزمات وما يرتبط بها من إشكاليات والسعي إلى إيجاد حلول منطقية لها, يطور الحركة الرياضية في الأردن, ويسهم في تحقيق أهدافها المرسومة, كما وان ترك هذه الأزمات دون حلول جذرية يجعلها تتفاقم وبالتالي يصعب حلها فيما بعد, مما يؤثر على تدني المستوى الرياضي الأردني .
- تعد هذه الدراسة دراسة مسحية شاملة في موضوع الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية .

**أهداف الدراسة :-**

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى :

١- أنواع الأزمات, وأسباب ظهورها في الاتحادات الرياضية الأردنية, من وجهة نظرالعاملين فيها.

٢- الحلول المقترحة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية, من وجهة نظر العاملين فيها .

٣- الفروق في أسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية, من وجهة نظر العاملين فيهــا تعزى لكل من متغيرات الدراسة(الموقع الإداري، والخبرة الإدارية, والمؤهل العلمي).

٤- الفروق في الحلول المقترحة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية, من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لكل من متغيرات الدراسة(الموقع الإداري، والخبرة الإدارية, والمؤهل العلمي).

**تساؤلات الدراسة : -**

١- ما أنواع الأزمات, وأسباب ظهورها في الاتحادات الرياضية الأردنية, من وجهة نظر العاملين فيها ؟ .

٢- ما الحلول المقترحة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية, من وجهة نظر العاملين فيها ؟ .

٣- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠،٠٥) في أسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية, من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لكل من متغيرات الدراسة (الموقع الإداري، والخبرة الإدارية, والمؤهل العلمي) ؟ .

٤- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠،٠٥) في الحلول المقترحة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية, من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لكل من متغيرات الدراسة(الموقع الإداري، والخبرة الإدارية, والمؤهل العلمي) ؟ .

**مصطلحات الدراسة:**

* **الأزمة** : حدث أو موقف يواجه الاتحاد يؤدي إلى إعاقة العمل وتقليص القدرات والتأثير على الخطط, والأهداف ذات الأهمية والأولوية في الاتحاد .

* **إدارة الأزمات**:عملية إدارية تهدف إلى رفع كفاءة وقدرة الإداريين على المستوى الجماعي والفردي على مواجهة الأزمة, من خلال جمع وتحليل المعلومات وصياغة البدائل واتخاذ القرارات ومتابعتها وصولا" إلى حل الأزمة.

**مجالات الدراسة :**

- **المجال الجغرافي** : تم إجراء هذه الدراسة على الاتحادات الرياضية للألعاب الفردية والجماعية في الأردن .

- **المجال الزماني**: تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الزمنية من ٧/٢٠ /٢٠٠٨ إلى ٤/٣٠ /٢٠٠٩.

- **المجال البشري** : تم إجراء هذه الدراسة على عينة اشتملت على رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية للألعاب الفردية والجماعية في الأردن .

(***تعريف إجرائي** ):

**محددات الدراسة:**

لقد واجهت هذه الدراسة المحددات التالية :

- اقتصرت هذه الدراسة على روؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية والفردية الأردنية .
- تتحدد نتائج هذه الدراسة بالمعاملات العلمية لأداة الدراسة والمحاور المدروسة التي اقتصرت عليها وباستجابات أفراد عينة الدراسة .

# الفصل الثاني :

# الإطار النظري و الدراسات السابقة

<u>أولا" الأدب النظري:</u>

**مفاهيم مرتبطة بالأزمة**

**مفهوم الأزمة**

**خصائص الأزمة**

**أسباب الأزمات**

**أنواع الأزمات**

**أسس تصنيف أنواع الأزمات**

**مراحل الأزمة**

**تأثير الأزمة على الكيان الإداري**

**نماذج عامة من الأزمات في المجال الرياضي**

**الآثار السلبية والايجابية للازمات**

**مفهوم إدارة الأزمات**

**مراحل إدارة الأزمات**

**الوقاية من الأزمات**

**خطوات التعامل مع الأزمات**

**معوقات نجاح إدارة الأزمات**

**شروط ومتطلبات إدارة الأزمات**

<u>ثانيا" الدراسات السابقة :</u>

**الدراسات العربية والأجنبية**

**خلاصة الدراسات السابقة**

# الفصل الثاني

# الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضا" للأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الدراسة, إدارة الأزمات في الاتحادات الرياضية بهدف تكوين خلفية نظرية مناسبة حول الموضوع, كما يتضمن عرضا" للدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي أجريت حول موضوع هذه الدراسة .

**أولا" الأدب النظري**:

بعد اطلاع الباحث على العديد من الكتب والمراجع والدراسات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة, تم كتابة الأدب النظري والذي يعطي خلفية نظرية واضحة ومفصلة عن موضوع الدراسة, وقد تكون الأدب النظري في هذه الدراسة من جانبين : يتضمن الأول الأزمات وقد تم تناوله من جوانب عديدة :مفاهيم مرتبطة بالأزمة, مفهوم الأزمة, خصائص الأزمة, أنواع الأزمات, أسباب الأزمات, أسس تصنيف أنواع الأزمات, دورة حياة الأزمة, تأثير الازمةعلى الكيان الإداري, نماذج عامة من الأزمات في المجال الرياضي, الاثارالسلبية والايجابية للازمات. ويتضمن الجانب الآخر : مفهوم إدارة الأزمات, مراحل إدارة الأزمات, الوقاية من الأزمات, عملية إدارة الأزمة, خطوات التعامل مع الأزمات, معوقات نجاح ادارةالازمات, شروط ومتطلبات إدارة الأزمات .

وفيما يلي عرض لجوانب هذه الدراسة :

**مفاهيم مرتبطة بالأزمة** :

قبل الخوض باستعراض مفاهيم وتعريفات الأزمة يجب أن نميز ما بين مفهوم الأزمة وما يختلط بها من بعض المفاهيم الإدارية الأخرى, والتي تتشابه معها في بعض الخصائص وهـذه المصطلحات هي:

١-المشكلة : (problem) وهي عبارة عن مرحلة من مراحل الأزمة وهي تعمل بمثابة تمهيـد لنشوء الأزمة ولكنها لاتمثل الأزمة بجميع جوانبها, وهي حالة غير مرغوب فيها وتؤدي إلـى حالة من التوترو عدم الرضا. (فتحي,٢٠٠١) .

٢-الصراع : (conflict) وهو مصطلح يقترب كثيرا من مصطلح الأزمة لأنه عبـارة عـن تصارع قوتين وتعارض مصالحهما, ويترتب عليه تهديد واضطراب ولكن لايصل إلى درجـة تحدي الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام .(الهدمي ومحمد, ٢٠٠٧) .

٣-الكارثة : (Catastrophe) وهي حدث مدمر ينتج عنه مخاطر وأضرار وخـسائر ماديـة وبشرية يصيب قطاع من المجتمع أو المجتمع بأكمله, وهي احـد أكثـر المفـاهيم المرتبطـة والملتصقة بالأزمة ويحدث خلط بينهما والكوارث قد تكون سببا للازمة ولكنها لا تكـون هـي الأزمة بذاتها .(حواش, ٢٠٠٥) .

٤-الصدمة : (Shock) وهي شعور فجائي يحصل نتيجة أمر, أو موقف, اوحدث غير متوقـع وقد تكون احد عوارض الأزمات, أو احد نتائجها التي نشأت عند حدوثها بدون معرفة أو سابق إنذار (عثمان,٩٨ ).

٥-الحادث : ( Accident) وهو عبارة عن خلل مفاجئ يؤثر تأثيرا ماديـا علـى النظـام, أو مؤسسة اوكيان معين ويتم بشكل سريع وينقضي بدون الامتداد وتتلاشى أعراضـه ولا تـستمر ويؤدي إلى إيقاف الإنتاج لحين الانتهاء من عمليات الإصلاح.(حواش,٢٠٠٥).

٦-الخلاف: (Dispute) " ويعبرالخلاف عن مفهوم التضاد وعدم التطابق, وهو ما قد يكون احد مظاهر الأزمة ولكنه لا يعبر عنها تماما".(عثمان,١٩٩٨) .

وخلاصة القول مما سبق أن الأزمة تختلط بمجموعة من المفاهيم والمصطلحات الإداريـة المختلفة, وقد يتم استخدام بعضها مع الأزمة بشكل متبادل, وقد تكون هذه المفاهيم نتائج للازمة, وبعضها عوارض, وبعضها أسباب, وأحيانا"تتداخل الأزمة في مظاهرها وبعض نتائجها مع هذه

المفاهيم الإدارية, الأمر الذي يؤدي إلى الخلط بينهما وبين الأزمة وهذا الخلط قد يؤدي في معظم الأحيان إلى فهم غير صحيح للموقف من قبل صاحب القرار سواء كان إداريا أو مديرا في مختلف المنظمات والمؤسسات, وغالبا ما يؤدي هذا الخلط وسوء الفهم إلى معالجة إدارية غير سليمة لكل منها فالخطأ في التشخيص يؤدي إلى أخطاء في المعالجة, الأمر الذي يتطلب توضيح مفهوم كل منها والتدليل على اختلافه عن مفهوم الأزمة .

**مفهوم الأزمة :**

نشأ مفهوم الأزمة(**Crisis**) في بداياته في نطاق العلوم الطبية حيث يشير إلى المصطلح اليوناني" Kipvew ", ويعني نقطة تحول يتحول فيها المريض إلى الأسوأ أو الأحسن خلال مدة معينة(كامل,٢٠٠٣) . ويعد ليندمن أول من درس الأزمات في القرن الماضي عندما درس اثر الحريق الهائل عام(١٩٩٤) في مدينة بوسطن وتأثيره السيئ على المتضررين, وأكد على أن الأزمات موجودة منذ القدم, وأنها مرافقة للإنسان الذي تعامل معها وفق ما يمتلكه من خبرات, وإمكانات من اجل تقليص أضرارها والحد منها, وقد أرست دراسته أهم الأسس لنظرية الأزمة المعاصرة والقواعد الأساسية لعلاج هذه الأزمات .(علي,١٩٩٥) .

وقد ظهرت هناك اجتهاد وآراء ودراسات متعددة, تناولت معنى كلمة الأزمة وكل منها تم تناوله من منظور مختلف نظرا لتعدد استخداماته في مجالات مختلفة, حيث أن الأزمات وما يتعلق بها من جوانب مختلفة تحتاج إلى توضيح كامل وتحليل لمكوناتها وقياس كامل لتطوراتها منذ نشوئها والتعامل معها بمنطق وعقلانية, حيث أن الفهم الصحيح لعلم إدارة الأزمات كما يشير شعبان(٢٠٠٥) يأتي من الفهم والاستيعاب الجيد لمعنى ومفهوم الأزمة وأنواعها وأسبابها وخصائصها ودورة حياتها وتصنيفها وتأثيرها وأساليب التعامل معها .

لذلك فان التسليم بوجود الأزمات يتطلب أن تكون الأزمة أكثر حضورا" في الوعي والفكر والإدارة لكافة النظم والمؤسسات فهما" واستيعابا" وتحليلا" وتشخيصا" ووقاية" وعلاجا", وقد تعددت التعريفات المرتبطة بالأزمة واختلفت باختلاف وجهات النظر العلمية التي يتبناها الباحثون في مجالات العلوم المختلفة السياسية والاقتصادية والنفسية والاجتماعية والرياضية .

حيــث يــشير مــصطلح الأزمــة فــي الأدب الإداري إلــى الترجمــة الحرفيــة للكلمةالانجليزية(**Crisis**), وهو مصطلح واسع يبدأ بأزمة الثقة التي تحــصل بــين شخــصين وتنتهي بأزمة دولية مدمرة(البريدي,١٩٩٩) .

ويحدد قاموس( Webster ( 2000 معنى الأزمة بأنها فترة حرجة وغير مستقرة تؤدي إلى توقع أمر حاسم, ومهم, اوكرب, أو خلل وظيفي معين . ويعرفها الرازي (٢٠٠١) على أنها الشدة أو القحط أو المأزم وكل طريق ضيق بين جبلين.

وتعبر الازمةعن موقف (Situation) وحالة(State of affait) وعمليــة (Process) وقــضية (Case) يواجهها متخذ القرار في احد الكيانات الإدارية تتلاحق فيها الأحداث وتتداخل الأســباب بالنتائج ويفقد معها متخذ القرار مقدرته على الرؤية الواضحة عنــد اصــطدامه بهــا للوهلــة الأولى.(الخضيري, ٢٠٠٣) .

ويرى Jamis & Gilliland (1997) أن الأزمة مفهوم يعبر عن حالة أو وضع لا يحتمل ويمكن أن يسبب تأثير خطير وسلوكيات وظيفية مختلفة.

كما ويعرف الخضيري(٢٠٠٣) الأزمة أنها أمر حاسم وحرج تؤثر على الكيــان الإداري مشكلة أمام متخذ القرار صعوبة وحيرة شديدة.

ويرى شعبان(٢٠٠٥) أن الأزمة هي موقف أو حالة خطيرة تؤدي لحدوث خلل مفاجئ يــؤثر على السلوك المعتاد داخل المنظمة ويحتاج إلى تدخل وعلاج فوري واتخاذ قــرارات ســريعة ورشيدة من قيادة المنظمة.

ويعرفها( Dubrovoski ( 2004 بأنها حالة حرجة غير مفضلة وغير مرغوبة قــصيرة المــدى وتعود أسبابها إلى أمور داخلية تهدد وجود المنظمة بشكل مباشر .

ويعرفها(1986) Fink أنها نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ, أو الأفضل وتــؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار وينتج عنها أمور مرغوبة وغير مرغوبة .

ويعرف الهدمي ومحمد(٢٠٠٧) الأزمة أنها موقف وحالة متشابكة عالية السخونة تتضارب فيها الأسباب والنتائج وتختلط الأمور وتتعقد, وربما يفقد معها متخذ القرار في الكيـــان الإداري في الوهلة الأولى السيطرة والرؤية الصحيحة للأحداث.

ويعرفها(Reyndols & Seeger (2005 أنها حالة من عدم التأكد وموقف فوضوي.

وتعرف الأزمة على أنها وضع غير مستقر قد تؤدي إلى تغيير حاسم ونتائج غير ايجابيـــة بدرجة عالية أو على العكس من ذلك قد تكون النتائج محببة ومرغوبة للغاية(فنك,٢٠٠٢) .

ويعرفها مهنا(٢٠٠٤) أن الأزمة هي عبارة عن موقف يتسم بالتهديد والمفاجأة وضيق الوقـــت, يواجه متخذ القرار في الكيان الإداري.

ويعرفها شدود(٢٠٠٢) بأنها " لحظة حرجة وحاسمة وقد تكون مفاجئة وتواجه الدولـــة, أو المجتمع الدولي, أو الجماعة, اوالمؤسسة, أو الفرد ".

وتعرفها(Allen (2003 أنها حدث أو ظرف يخلق حالة مؤقتة من عدم التنظيم في المؤسسة تصعب معها مقدرة الأفراد على التكيف مع ذلك الوضع .

" والأزمة هي صدمة شديدة لها جميع خصائص المشكلة ولكن بدرجة اكبر واشد وتصيب النظام بالعجز والقصور الذاتي, ومن الضرورة أن يتم اللجوء إلى طلب المساعدة والمعونة طبقا لنوع الأزمة".(كامل ,٢٠٠٣).

ويشير(Phelps (1986 إلى تعريف الأزمة على أنها حدث مفاجئ يؤدي إلى حدوث خلل في الأعمال التي تقوم بها المنظمة, وإلحاق الضرر في المركز التنافسي لها, مما يستدعي الاهتمـــام سريعا بشان ذلك .

والأزمة هي حالة من التهديد المباشر لمصالح المؤســـسة, وزعزعـــت صـــورتها أمـــام الجماهير, مما يستدعي اتخاذ قرارات سريعة لتـــصويب أوضـــاعها إلـــى المـــسار الـــصحيح (عبوي,٢٠٠٦) .

وكما يشير العماري(١٩٩٣) بان الأزمة "هي النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتم عندها تحديد مصير تطور ما إما إلى الأسوأ أو الأفضل, الحياة أو الموت, الحرب أو السلم لإيجاد حل لمشكلة ما.

ويعرف الصيرفي(٢٠٠٧) الأزمة على " أنها حدث يعرض المنظمة للخطر وفي اقل تقدير يولد ضغطا هائلا على طاقات المنظمة ومواردها وقدراتها وأدارتها" .

والأزمة هي كل موقف أو لحظة حاسمة يؤدي إلى تغيير حاد في النتائج نتيجة تراكم لمجموعة من الأحداث, تؤثر في نظام المؤسسة أو جزء منه(الرازم,١٩٩٥) .

ويعرفها البزاز(٢٠٠١) بأنها الوقت غير المستقر, أو الخطير المتعلق بشؤون الفرد, أو الجماعة, ويكون لنتائجها تأثير حاسم سواء باتجاه الأسوأ أو الأحسن, وان عددا قليلا من الأزمات هي التي تمثل درجة المفاجأة.

وأما(1993) Shrivastava فقد عرف الأزمة بأنها موقف وحالة خطيرة تهدد الأهداف ذات الأهمية والأولوية العليا في المنظمة والمرتبطة ببقائها, وتحقيق أهدافها .

إما الأزمة في المجال الرياضي " تعني وجود خلل في نظام الرياضة يؤثر عليه تأثيرا ماديا ومعنويا إلى الدرجة التي تثير الرأي العام ضد النظام الرياضي بكل هياكله ومؤسساته"(عثمان ,١٩٩٨).

ومما سبق يتبين لنا أن هناك اختلافات واضحة في تعريف الأزمة لدى الباحثين, ولا يوجد تعريف شامل وموحد للازمة, حيث ركزت بعض التعريفات على أثار الأزمة, وبعضها على الجانب التطبيقي للازمة, والبعض الآخر ركز على جانب اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات ومن خلال استعراض التعريفات السابقة للازمة نرى أنها تشترك في عوامل وعناصر متشابهة, وتكون الصورة والملامح العامة للازمة في مجالات الحياة المختلفة, وكذلك يمكن استخلاص جملة من الخاصيات العامة الواردة في تعريفات الأزمة كما يلي :

١- موقف وحالة حرجة وتهديد للكيان الإداري .

٢- تؤثر الأزمة في جميع مجالات الحياة وعلى مستوى الأفراد والمنظمات والدول .

٣- تحتاج إلى اتخاذ إجراءات سريعة وسليمة ومنظمة لمواجهةالازمات .

٤- تتميز بدرجة كبيرة من الشك في القرارات المطروحة .

٥- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها وقد تحدث بدون وجود عنصر المفاجأة .

٦- نقطة تحول ليس من الضروري أن تتصف بأنها سيئةوتحمل في طياتهـا درجـات مـن المخاطر وعدم التأكد .

٧- يختلف مدلول الأزمة من منظمة إلى أخرى بحسب احتمالية الخطر فيها وإمكانية تحقيـق أهداف المنظمة .

٨- فقدان التحكم في مجرى الأحداث .

٩- نقص المعلومات والغموض وعدم الوضوح لدى المديرين .

١٠- تهديد مباشر وكبير للمصالح والأهداف .

١١- ظهور حالة من الخوف والهلع أحيانا" .

من خلال استعراض لمجمل خاصيات الأزمة وبيان لأهم أبعادها يمكن التأسيس لفهـم أدق وأعمق للازمة والتفكير والعمل للوقاية منها وإداراتها بطرق علمية عبر دراسة أزمات سـابقة, واستخلاص الدروس والعبر, وتحديد مراحل الأزمات بشكل عام, والتخطيط لإدارتها الأمر الذي يتيح تأصيل علم إدارة الأزمات كفرع من فروع المعرفة والإدارة المتخصصة وتوسيع قاعدتـه العلمية والعملية بما يسمح ويمكن من التعامل بفعالية وكفاءة مع الأزمات .

**أنواع الأزمات :**

يشير عثمان(١٩٩٨) ,الصيرفي(٢٠٠٦) أن هناك أنواع عديدة من الأزمات العامة التي تحدث في جميع مجالات الحياة المختلفة منها :

١-الأزمات الطبيعية : مثل الحرائق, والفيضانات, والزلازل, والبراكين (الكوارث الطبيعية) .

٢-الأزمات الاجتماعية : مثل التعصب, والطائفية ضد جنس معين, أو لون, أو, دين .

٣-الأزمات السياسية : القرصنة, والاغتيالات, والاختطاف, والاعتداء, والإرهاب .

٤-الأزمات العسكرية : الحروب العالمية, والحرب الباردة, والثورات الداخلية الذي يتأثر بها الأمن الداخلي للدولة .

٥-الأزمات الاقتصادية : مثل ارتفاع أسعار المواد الغذائية, والمشتقات النفطية, والتضخم الاقتصادي, وتدني الرواتب, والمكافآت للموظفين .

٦-الأزمات الفنية : مثل السرقات الأدبية والتعدي على حقوق التأليف والنشر أو اتخاذ قرارات ومواقف فنية تؤثر على الارتباط الجماهيري بالفن والأدب والصحافة .

٧-الأزمات الرياضية :" وهي التي ترتبط بالأحداث المرتبطة بالنشاط الرياضي مثل: هزيمة النادي الأكثر شعبية, أو أحداث شغب, اوتعصب, أو اتخاذ قرارات رياضية من الإدارة الحكومية تؤثر في البناء الديمقراطي في الهيئات الرياضية, أو فشل المنتخب القومي الأكثر شعبية, أو فشل الأندية في تحقيق المطلوب منها, أو قيام الاتحادات الرياضية, أو الأندية باتخاذ قرارات تؤثر في الارتباط الجماهيري والرأي العام بهذه المؤسسات, كما يتواجد في الأزمات الرياضية أيضا كافة الأنواع الأخرى من الأزمات في داخل النشاط الرياضي "(عثمان,١٩٩٨) .

**أسس تصنيف أنواع الأزمات :**

تتعدد الأزمات وتختلف أنواعها وفقا لعدة أسس كما يشير العديد من الباحثين في هذا المجال ويمكن إبراز هذه الأسس التي يمكن تصنيف الأزمات من خلالها كما أشار شعبان(٢٠٠٥) ضمن أسس ومعايير أهمها:

١- تصنيف الأزمات من حيث مصدر الأزمة (سبب اومسبب الأزمة) :

أ- أزمات تقع بفعل الإنسان : وهي الأزمات التي يكون الإنسان المسبب الرئيسي لها مثل الحروب, والمظاهرات, والإرهاب .

ب- أزمات تقع بفعل الطبيعة : مثل الكوارث الطبيعية (الزلازل والبراكين) التي تحدث دون تدخل مباشر للنشاط الإنساني فيها .

٢- تصنيف الأزمات من حيث موضوع الأزمة :

أ- مادية:- وهي ذات طابع اقتصادي, ومادي, وكمي, وقابلة للقياس ويمكن دراستها والتعامل معها ومن أمثلتها انخفاض حاد في المبيعات, أزمة الغذاء, وأزمة, الديون, وعدم توفر سيولة في المنظمة.

ب- معنوية:- وهي أزمات ذات طابع نفسي وشخصي ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة ولكن يمكن الشعور بها ومن أمثلتها, أزمة الثقة وتدهور الولاء والاستياء, وعدم الرضا وانخفاض الروح المعنوية.

ج- تجمع بين المادية والمعنوية:- وهي مزيج من النوعين السابقين حيث تشمل الأزمة النواحي المادية والمعنوية في آن واحد.

٣- معيار معدل التكرار :

أ- أزمات دورية:- وهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار, وتحدث في مواسم, أو دورات معينة ويمكن التنبؤ بها, ومن أمثلتها انخفاض الطلب على سلعة أو المشروبات الغازية في الشتاء, وعدم توفر الأيدي العاملة في مواسم الحصاد الزراعي وأزمة الصقيع التي تهدد المزروعات.

ب- أزمات غير دورية(عشوائية) وهي أزمات فجائية غير دورية وغير متكررة, ويصعب التنبؤ بوقوعها وعادة ما يكون هناك أسباب خارجة عن الإرادة لحدوثها, ومن أمثلتها: جفاف يؤدي إلى خسائر, حر شديد يؤدي إلى حريق .

٤- تصنيف الأزمة من حيث عمق الأزمة :

أ- أزمات سطحية :-وهي أزمات تحدث بشكل فجائي, ولاتشكل خطورة فهي, أزمة بلا جذور تحدث وتنتهي دون أن تترك أثرا مثل: الأزمات التي تحدث نتيجة إشاعة كاذبة (أزمة تموينية ,أزمة سوء تفاهم) .

ب- أزمات متغلغلة :- وتعتبر من الأزمات الخطيرة لارتباطها ببنيان الكيان الإداري الذي حدثت به ويتوقف خطرها وتأثيرها على مدى عمقها وقد تؤدي إلى انهيار المنظمة إذا تركت بدون معالجة (أزمة الخيانة).

٥- تصنيف الأزمات من حيث درجة الخطورة(الحجم) :

أ- عادية :- وهي أزمة خفيفة التأثير ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع ومن أمثلـــة هـــذه الأزمات إضراب عمال أحد الأقسام, اوعطل في خط إنتاج احد المؤسسات.

ب- متوسطة :- وهي أزمة متوسطة التأثير, وتحتاج إلى معالجة من قبل مدير المنظمة خوفـــا من انتقالها إلى المرحلة التالية, وهي المرحلة الحادة, والتعامل معها من خلال الأدوات الإدارية المناسبة للتخفيف من آثارها والقضاء عليها, ومن أمثلتها استقالة مدير إدارة, الإشاعات الداخلية ,عمل تخريبي في بعض أجزاء المنظمة .

ج- حادة :- وهي الأزمات التي تتسم بالشدة والعنف وقهر الكيان الإداري, ومن أمثلـــة هـــذه الأزمات إضراب شامل لكل أفراد المنظمة, والمظاهرات العامة في كافة مدن الدولة, اعتداء من دولة خارجية .

٦- تصنيف الأزمات من حيث المدى الزمني :

أ- أزمات مفاجئة : وتكون مفزعة مثل تحطم الطائرات والحرائق .

ب- أزمات طارئة ذات مقدمات محسوسة : وهي أزمات يكون لها إشـــارات واضـــحة يمكـــن تداركها بقرارات حاسمة قبل أن تصل إلى مراحل متقدمة مثل إضراب العمال وارتفـــاع نـــسبة الغياب في العمل أو الدراسة .

ج- الأزمات المزمنة : وهي الأزمات التي تدوم لفترات طويلة بالرغم من الجهـــود الإداريـــة لمواجهتها.

٧- تصنيف الأزمة من حيث طبيعة التهديدات : أزمة تهديد خارجي ,أزمة الأعطال والفـــشل , أزمة تهديد موجه ضد اقتصاد المنظمة, أزمات الخسائر الفادحة, أزمات نفسية أزمات الأمراض المهنية .

٨- تصنيف الأزمة من حيث مجال الأزمة:مثل الأزمات الاقتصادية, والإعلامية, والرياضـــية, والسياسية, والبيئية, وقد يكون هناك أزمات فرعية داخل كل مجال.

٩- تصنيف الأزمات من حيث المستوى الجغرافي:أزمات محلية, أزمات قومية, أزمات دولية.

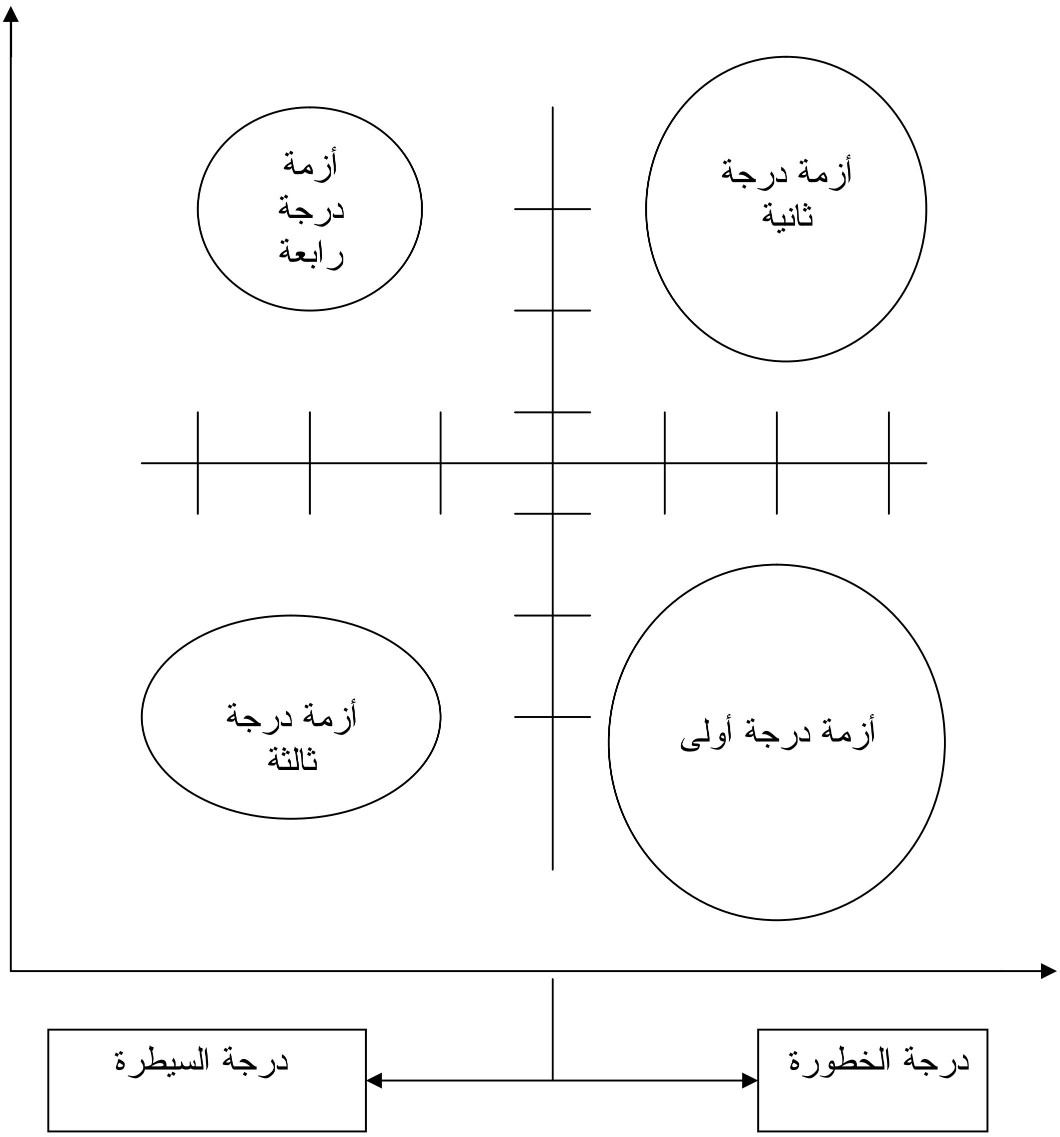
وكما يصنف الصيرفي(٢٠٠٧) الأزمة من منظور حجم الخطــر علــى الكيــان الإداري والقدرة على السيطرة كما في الشكل(١) :

١- أزمة درجة أولى : وتكون فيها الأزمة عالية الخطورة, وتكون القدرة على الــسيطرة فــي أدنى درجاتها .

٢- أزمة درجة ثانية : وتكون فيها الأزمة عالية الخطورة, وتكون القدرة على السيطرة عالية.

٣- أزمة درجة ثالثة : وتكون فيها الأزمة منخفضة الخطورة, وتكون القدرة علــى الــسيطرة ضعيفة.

٤- أزمة درجة رابعة : وتكون فيها الأزمة منخفضة الخطورة وتكون القدرة علــى الــسيطرة عالية.




الشكل ١. تصنيف الأزمة من منظور حجم الخطر على الكيان الإداري ,الصيرفي(٢٠٠٧)

ويجدر الإشارة مما سبق إلى أن أنواع الأزمات تحتاج إلى عناية ومعالجة خاصة, بحيث إذا وقعت الأزمة تحتاج إلى التصنيف المناسب وفقا للأسس الصحيحة حتى يسهل التعرف إليها, والتعامل معها بشكل صحيح, وان أي خطا في تشخيص الأزمة يؤدي ذلك إلى أخطاء فادحة في المعالجة في الوقت الذي لا يجد فيه متخذ القرار مجال لعلاج هذه الأخطاء, كما وتشتمل التصنيفات السابقة للازمات على قدر كبير من التداخل, كما أن أي تصنيف منها لا يستطيع الإحاطة بكل جوانب الأزمة, والذي يتطلب استحداث أكثر من معيار أو تصنيف لتحديد أنواع الأزمة, فالأزمة أيا" كانت طبيعتها ومجالاتها فان تأثيراتها تتداخل وتتشعب بحيث يمكن أن تكون الأزمة سببا" في أزمة أخرى أو نتيجة لغيرها .

**أسباب الأزمات :**

يشيرماهر(٢٠٠٦), الهدمي ومحمد(٢٠٠٧), عبدالسلام(٢٠٠٥), وفتحي(٢٠٠١) على أن للازمة مقدمات وشواهد تدل على حدوثها, أي أسباب لنشوء الأزمات وهذه الأسباب كما في شكل(٢) ممكن أن تكون نتيجة:-

١- سوء الفهم :- يمثل احد أهم أسباب نشوء الأزمات نتيجة لنقص في المعلومات, أو التسرع في اتخاذ القرارات, أو خطا في استقبال وفهم المعلومات المتاحة عن الأزمة, حيث يؤدي ذلك إلى التعامل العشوائي وغير المنظم مع الأزمات, فتتحول إدارة الأزمات من إدارة مهمتها الحشد والمواجهة إلى إدارة مهمتها التبرير والتنصل من المسؤولية وتغيير قراراتها باستمرار .

٢- سوء الإدراك :- ويمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي تم الحصول عليها, والحكم التقديري على الأمور المعروضة. فإذا كان الإدراك غير سليم, أو نجم عن تداخل في الرؤية, فانه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد أو المدير .

٣- سوء التقدير والتقويم والتفاؤل الخاطئ :- وهي أكثر أسباب حدوث الأزمات في كافة المجالات من خلال جانبين هما : المغالاة والإفراط في الثقة في النفس على مواجهة الطرف الآخر, وسوء تقدير قوة الطرف الآخر, والتقليل من شانه, ومن ثم تكون النتيجة الاستهانة به في

الوقت الذي يستفحل فيه, ويشتد خطره, وفي إطار غياب المعرفة الكاملة عنه يحـــدث التخـــاذل الذي يستغلها الطرف الآخر .

٤- الإدارة الفوضوية غير الرشيدة:- وهذا النوع يعمل ليس فقط كمسبب وباعث للازمات, بل كمدمر للكيان الإداري, فالإدارة العشوائية تقوم على الجهل, وتشجيع الانحراف, والاعتماد على التوجهات الشخصية للرؤية المستقبلية.

٥- التآمر و الابتزاز:- ويقوم هذا الباعث على السيطرة على متخذ القــرار, وإيقاعــه تحــت ضغوط نفسية, ومادية لإجباره على القيام بتصرفات شديدة الخطأ, ويستخدم هذا الأسلوب مــن خلال صنع الأزمات لجني مكاسب غير عادلة.

٦- القنوط واليأس والإحباط :- وهوفقدان الأمل في حل المشاكل والكوارث, أو الإحباط وعدم الرغبة لدى متخذ القرار في مواجهة المشاكل, نتيجة للتدهور في الأنظمة الإداريـــة والـــشعور بالظلم, وانخفاض الدخل, والراتب, والقمع الإداري, فإذا ما أصاب الشخص هذا القنوط واليـــأس نتيجة عدم الرغبة والدافع على العمل والتطوير والتحسين في الأداء, حدثت الأزمة النفـــسية أو السلوكية التي تتبعها دائما أزمات أخرى تأكل الأخضر واليابس .

٧- الشائعات :- وهي من أهم مصادر الأزمات حيث يتم إطلاق الشائعة بـــشكل معـــين بعـــد توظيفها ويتم تسخيرها عن طريق حقائق صادقة حدثت فعلا, وملموسة من عدد كبير لمن يستمع لها مع إحاطتها بهالة من البيانات الكاذبة, والمضللة واستغلالها في حدث معين, لتتفجر الأزمـــة بدون إنذار.

٨- استعراض القوة :- ويطلق على هذا السبب مصطلح ممارسة القوة واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين, سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة, أو نتيجة لحدوث ضعف لـــدى الطـــرف الآخر, وتتم هذه الطريقة, أو الأسلوب من جانب الكيانات الكبيـــرة, والطموحـــة لتحجـــيم دور وفاعلية الكيانات الصغيرة عندما تحوز بعض عناصر القوة وترغب فـــي قيـــاس رد فعلهـــا أو اختبارهاواختبارمدى تأثيرها على الكيانات الأصغر, حيث تتسارع الأحداث وتتـــراكم النتـــائج وتحدث الأزمة .

٩- الأخطاء البشرية :- حيث يتضح أن كثير من الأزمات يكون سببها الإهمـال, والتـسيب, وعدم الإحساس بالمسؤولية, وعدم القدرة على إدارة المشاريع بكفاءة, واقتدار, والتراخي, وعدم توفر الدافعية, والتقاعس, والتخريب, والإرهاب الداخلي .

١٠- الأزمات المخططة:- وهو افتعال المشاكل والأزمات للتمويه على أزمات اكبر وحقيقيـة, وذلك محاولة لكسب فوائد بصورة غير أخلاقية على حساب الغير, ونتيجة لانعدام الوازع الديني والأخلاقي وانعدام الثقة في الآخرين.

١١- تعارض الأهداف:- كثيرا ما تكون اختلافات الرؤية, واختلافات الطموحات, والأطمـاع الشخصية, واختلاف الأهداف, والآمال ما بين أطراف القرار الإداري سببا في حدوث أزمات.

١٢- تعارض المصالح :- وهي من الأسباب المهمة لحدوث الأزمات, سـواء علـى النطـاق الفردي, أو المؤسسي, أو المحلي وحتى الدولي, فإذا تعارضت المصالح برزت الدوافع لنـشوء الأزمات, حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد ما يقوى ما يطلبه حتى ولو استمرت الأزمة .

١٣ – أسباب إدارية مختلفة :-

أ- السياسات المالية الخاطئة كارتفاع التكاليف, وتعقيد نظم المحاسبة, وضعف الرقابة المالية .

ب-السياسات التسويقية غير المناسبة مثل :

- تغيرالطلب بالارتفاع, أو الانخفاض .
- ضعف وتراجع الجهود التسويقية .
- اشتداد المنافسة.
- التوسع غير المدروس في الأسواق .

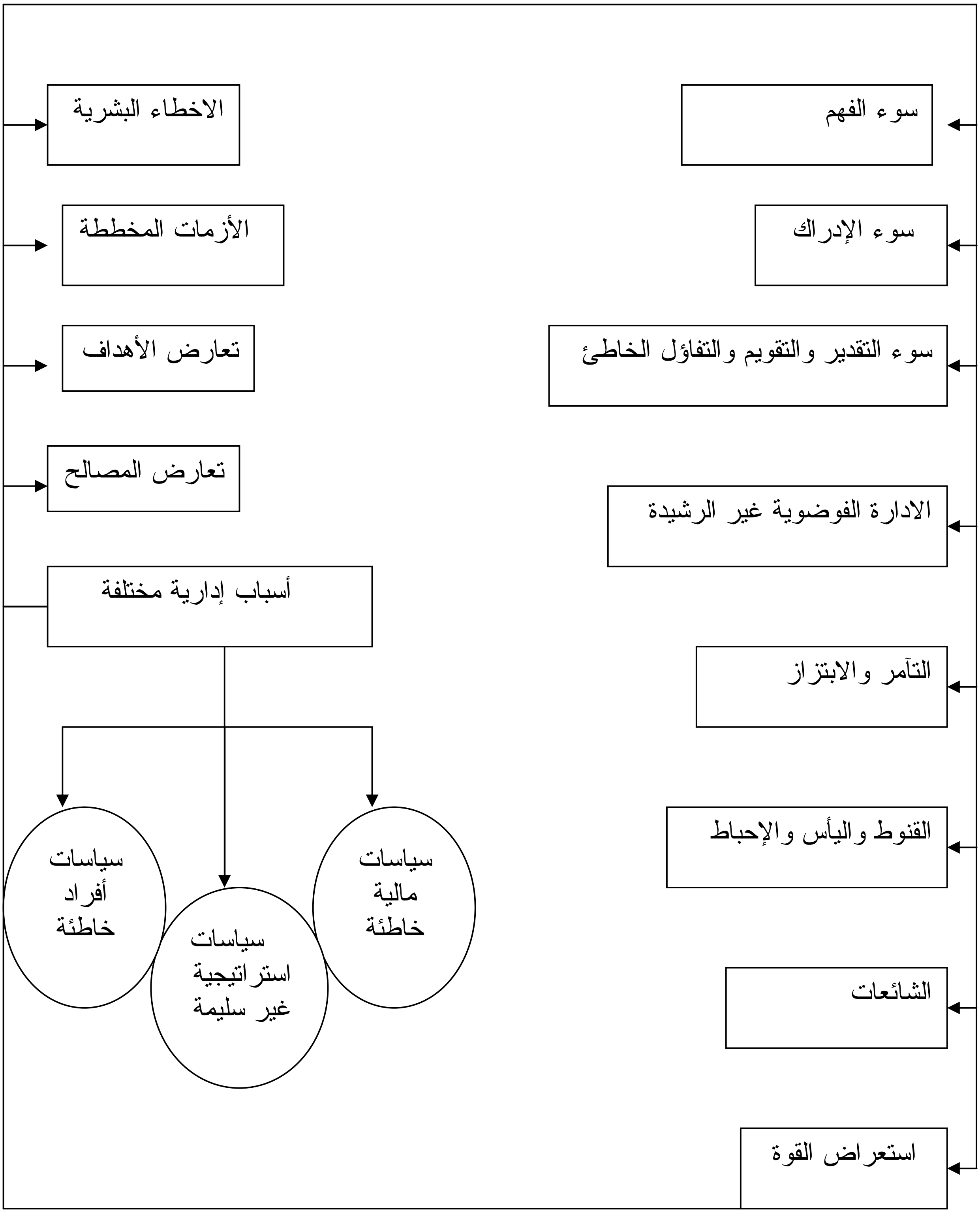
ج- سياسات إستراتيجية غير سليمة مثل:

- اتساع حجم المؤسسة وترهلها .
- ضعف الاتصالات الإدارية .
- عدم التخطيط الجيد .

- الإدارة العشوائية, أو المتسلطة.
- عدم التكيف مع البيئة المحيطة .

د- سياسات الأفراد الخاطئة مثل :

- عدم التوظيف الصحيح .
- ضعف, أو منع التفويض للأعمال .
- غياب التحفيز, أو عدم المساواة .
- التساهل مع الأخطاء البشرية .
- عدم وضوح المهمات والواجبات .
- عدم العمل كفريق .
- عدم وضوح الهيكل التنظيمي.




الشكل ٢ . أسباب نشوء الأزمات , فتحي (٢٠٠١)

ويحدد Phelps (1993) أسباب الأزمات بما يأتي :

١- نقص خطير في الدراسات الجيدة في مجال إدارة الأزمات, والتي يمكن أن تعطي تطبيقات فعالة في هذا المجال .

٢- عدم توافر الأدوات والأساليب الإدارية المناسبة التي يمكن أن تساعد المؤسسات في منـــع حدوث الأزمات أو التعامل معها .

٣- غياب المراجع التي يمكن أن تمد المديرين والمسوؤلين عن الاتصالات ومتخذي القـــرارات بالمعلومات اللازمة في مجال الأزمات وإدارتها .

ويؤكد عبوي(٢٠٠٦) أن المنظمات تتعرض إلى تهديدات مختلفة, نتيجة لمجموعة من الأسباب المؤدية لحدوث الأزمة, ويمكن تقسيم هذه الأسباب إلى :-

١- أسباب ترجع إلى انعدام الثقة .

٢- أسباب ترجع إلى التسرع في اتخاذ القرارات .

٣- أسباب ترجع إلى ضعف القيادات .

٤- أسباب خارجة عن إرادة الإنسان .

٥- أسباب ترجع لضعف الإمكانيات المادية والتكنولوجية والبشرية .

٦- أسباب ترجع إلى التهوين من الأزمات .

٧- أسباب ترجع إلى تعارض المصالح .

٨- أسباب ترجع إلى عدم فعالية الاتصالات .

٩- أسباب ترجع إلى جمود النظم الإدارية .

١٠- أسباب ترجع إلى ضعف التنظيمات غير رسمية .

١١- أسباب ترجع إلى عدم الاهتمام بالتدريب .

١٢- أسباب ترجع إلى عدم الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين .

ويمكن إجمال أسباب ظهور وحدوث الأزمات الناتجة عن سوء الإدارة في المستويات التنظيمية كما أوردها(1994) Turner بما يأتي :

١-الطمأنينة باستبعاد إمكانية حدوث المشكلات .

٢- نقص المعلومات المهمة .

٣- الفشل في قراءة المعلومات, أو عدم توفر الكفاءة في الأفراد لقراءة المعلومات بشكل جيد وبالتالي عدم إدراك أهميتها .

٤ – التدرج الصارم العقيم, الذي يمنع سلاسة تدفق المعلومات ذات العلاقة.

٥- إهمال إشارات الإنذار, عندما تذهب الأمور باتجاهات خاطئة .

٦- الجمود والتكرار .

٧- الضغوط الداخلية والخارجية .

٨- إساءة تقدير المواقف في عدم فهم الإشارات الحاسمة لحدوث الأزمة .

٩- الانجرار إلى فخ العجز بتكرار الممارسة الخاطئة ولكن بشكل أفضل .

١٠- التغاضي عن الأحداث البسيطة, التي تجتمع وتكبر وتتطور لتعزيز فشل النظام .

وصنف إبراهيم(٢٠٠٥), وعبوي(٢٠٠٦) أسباب الأزمات داخل الهيئة وخارج الهيئة كما يلي :

أ- أسباب الأزمات داخل الهيئة :

١-الأزمات التي تحدث لوجود أخطاء, أو خلل في الجوانب الفنية .

٢-الأزمات التي تحدث لوجود أخطاء, أو خلل في الجوانب الإدارية .

٣-الأزمات التي تحدث نتيجة للأخطاء البشرية .

٤-الأزمات الخاصة بأمراض الإدارة " التخلف ,الانحراف , النفاق , البيروقراطية .

ب- أسباب الأزمات خارج الهيئة :

١-الأزمات التي تحدث نتيجة للكوارث الطبيعية .

٢-الأزمات التي تحدث نتيجة لتغيرات في القواعد, والقوانين, واللوائح ( التشريعات ) .

٣-الأزمات المدبرة من المنافسين (الأزمات المخططة ) .

٤- الأزمات الناتجة عن الإشاعات المقصودة, أو غير المقصودة .

وهناك جملة من المؤشرات الدالة على إمكانية حدوث أزمات قريبة, كما أشار إليها البزاز (٢٠٠١) تتمثل في ما يأتي :

١- انخفاض كفاءة الإدارة العليا, وانعدام الرقابة الفعالة على المدير التنفيذي .

٢- فقدان المهارات الإدارية اللازمة في المستويات الإدارية التنفيذية .

٣- تكريس الموارد لتطوير الأعمال الجديدة مع إهمال العمل الرئيسي .

٤- التضارب في القرارات, والافتقار إلى التفكير الاستراتيجي .

٥- الشائعات بين العاملين .

٦- ضعف استراتيجيات الإدارة وفقدانها لمعناها تماما" .

٧- ضعف الرقابة المالية, وعدم الاعتماد على التقارير المالية لاتخاذ القرارات .

**دورة حياة الأزمة** :

إن الأزمة مثلها مثل أي كائن حي تمر بدورة للحياة, وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى لمتخذ القرار, فكلما كانت هناك سرعة في التنبه لبداية ظهور الأزمة كان القرار المتخذ انجح في علاج الأزمة والتعامل معها بكفاءة, ومهما اختلفت وجهات النظر في مسميات مكونات مراحل نشوء الأزمة, فإنه لا خلاف في المضمون .

وقد حدد فتحي( ٢٠٠١ ), الهواري( ١٩٩٨), الخضيري(١٩٩٠) دورة حياة الأزمة بخمسة مراحل وهذه المراحل هي :-

١- مرحلة ميلاد الأزمة : تظهر الأزمة بشكل مبهم لأول مرة في هذه المرحلة, ويظهر إحساس غامض بوجود شئ ما يلوح في الأفق, وقلق من وجود شئ ما ينذر بالخطر, وهذا كله راجع إلى قلة توفر المعلومات الكافية حول الأزمة, فإذا كان متخذ القرار لديه القدرة والخبرة على التعامل واستيعاب هذه المرحلة, فتكون لديه القدرة على القضاء على الأزمة في ميلادها, ويكون محور هذا التعامل هو تنفيس الأزمة, وإفقادها مرتكزات النمو, ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها .

٢- مرحلة نمو واتساع الأزمة : عندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطورة الأزمة في مرحلة الميلاد, فأنها تنمو وتدخل في مرحلة النمو, والاتساع من خلال مغذي ومصدر داخلي, ومغذي

ومصدر خارجي يضيف إليها قوة دفع جديدة على النمو والاتساع, وفي هذه المرحلة يتعاظم الإحساس بالأزمة ويشعر بها الكثيرون, ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها, أو تجاهلها, وذلك بسبب دخول أطراف جديدة في الصراع لان الخطر طال هذه الأطراف, أو لخوفهم من نتائجها, ومن ثم حرصا على مصالحهم يقومون بتنبيه متخذ القرار بوجود الأزمة, ويمكن القضاء على الأزمة في هذه المرحلة, وذلك بعدم السماح بتطورها أكثر من ذلك, وإيقاف نموها عند هذا المستوى, وذلك بعزل المغذيات الخارجية لها, ومعالجة الأزمة بتصحيح الاختلالات وأوجه الصور التي أدت إلى نشأتها وتحجيم عناصر الفساد التي قامت بها .

٣- مرحلة قمة نضج الأزمة : تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل, والتكبر, والتخلف, والاستبداد برأيه, وانغلاقه على ذاته, بحيث تصبح الأزمة ذات قوة تدميرية عالية, تصل إلى أقصى قوتها, وعنفها ويستحيل السيطرة عليها بعد ذلك. إلا انه يمكن القضاء على الأزمة بطريقة واحدة, عن طريق تحويل اتجاه الأزمة وبكل قسوتها نحو كبش فداء يتحمل كل التبعات السابقة إلى حيث لا رجعة لها مرة أخرى .

٤-مرحلة انحسار وتقلص الأزمة : تصل الأزمة إلى هذه المرحلة, عندما تتفتت بعد تحقيقها هدف التصادم العنيف, ومن ثم تبدأ بالانحسار والتقلص والارتداد إلى الخلف, ولكنها لم تنته بعد حيث ما زالت كالأمواج الضعيفة, ممكن أن تعلو وتتجدد لها قوة دفع جديدة إذا وجدت مصادر تغذيها وتستمد منها قوتها, ولن تنتهي هذه الأمواج, ولن تستقر إلا إذا انتهت الأزمة, ودخلت في مرحلتها التالية والأخيرة .

٥-مرحلة اختفاء الأزمة :تصل الأزمة إلى هذه المرحلة, عندما تفقد قوة الدفع المولدة لها, وتبدأ بالتلاشي, وتختفي إلى غير رجعة, وأنَ انحسار الأزمة يكون دافعا للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة, لإعادة البناء واستعادة الكيان, فاعلية, ومناعة, وخبرة التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات .

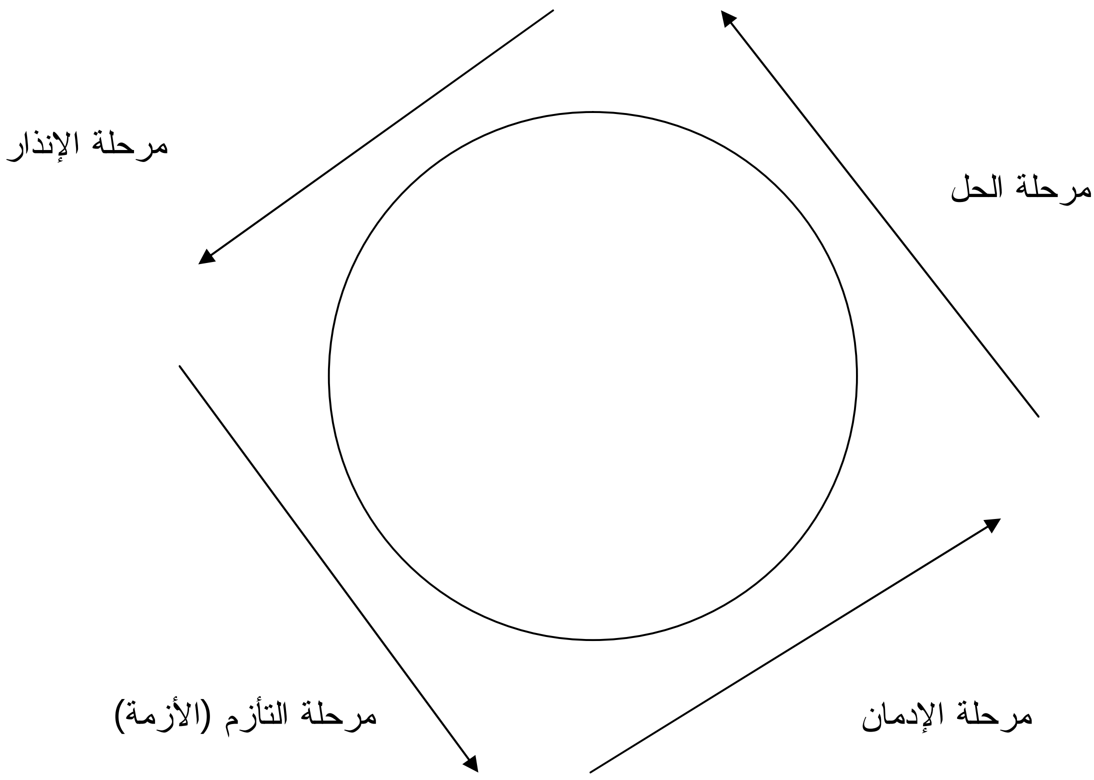
وقسم Fink (1986) مراحل الأزمة إلى ما يلي :

١- مرحلة الإنذار(prodromal crisis stage ) :- وهي مرحلة تحذيرية ما قبل الأزمة, وقد يكون الإنذار واضحا ومباشرا يمكن إدراكه, وقد يكون غير مباشر وأكثر صعوبة للإدراك, وأحيانا يكون الإنذار دليلا, ولكن لا يتخذ أي عمل, وتحدث مرحلة التأزم .

٢- مرحلة التأزم (الأزمة) (Acute crisis stage) :-وتسمى هذه المرحلة نقطة اللاعودة, حيث ينتهي الإنذار, ويتم الوصول إلى مرحلة التأزم ( الأزمة ), وتكون هذه المرحلة من اقصر المراحل, ولكنها بسبب حدتها تجعلك تشعر وكأنها أطول مرحلة من المراحل .

٣- مرحلة الإدمان (استمرار الأزمة)(Chronic crisis stage) :- ويتم التأكد من أسباب الأزمة, وتقدير الأذى والضرر, وتحديد المسؤولية, فالمدير الذكي يستخدم هذه المرحلة بحكمة, من اجل التخطيط وتحليل ما حدث, واتخاذ الإجراء المناسب, وتكون هذه المرحلة فترة اضطراب في المنظمة, وقد تستمر فترة طويلة, ولكن التخطيط الجيد لإدارة الأزمة يمكنه أن يقلل من زمن هذه المرحلة .

٤- مرحلة الحل(crisis resolution stage) :- إذا استطاع مدير الأزمة إدراك الإنذار في بدايته, فانه يقوم بإيجاد حل للازمة, ولكن إذا مر الإنذار بدون أن يتنبه مدير الأزمة, فانه يقوم بالمراحل التالية ( التأزم والإدمان ) بالإشراف على هذه المراحل, والتفكير بالطرق التي تسرع من هذه المراحل, وحل الأزمة بشكل مناسب, وتمر الأزمة وتتطور على شكل دورة, أو حلقة كما في الشكل (٣) .




الشكل ٣ . دورة مراحل حياة الأزمة (1986) Fink

**تأثير الأزمة على الكيان الإداري :**

ويشتمل تأثير الأزمة على الكيان الإداري على مجموعة من الأبعاد, كما أشار كل من الهدمي ومحمد(٢٠٠٧), عبدالسلام(٢٠٠٥) وهي :

١- التأثير الوظيفي للازمة : حيث تؤثر الأزمة على أنشطة ووظائف الكيان الإداري الذي حدثت فيه, وبالتالي التأثير على المضمون والهدف الأساسي الذي تقوم عليه, وهو الهدف التشغيلي للمنظمة. فالكيان الإداري أيا كانت طبيعته ينقسم إلى مجموعة وظائف تمارس داخله, وعند حدوث الأزمة, فأنها تؤثر على هذه الوظائف .

٢- التأثير الأدائي للازمة : أن لكل أزمة سلوكا" معينا" تسير عليه, ولها آداء وتأثير تحدثه داخل المنظمة. وهذا الأداء يتراوح بين الشدة, والعنف, والبساطة, والضعف, والسرعة, والبطئ .

٣- التأثير الهيكلي للازمة : يتأثر هيكل الكيان الإداري بالأزمات نتيجة اعتماد الكيان الإداري في عمله على الآلية, والتلقائية الروتينية, والتي تفرض جمودا على حركة المشاريع في المنظمات وتصيبها بالتخلف, والجمود, والتحجر الشديد, وتضعف مرونتها, وآلياتها وكذلك الأخطاء الناتجة من سوء التقدير للعوامل, والمتغيرات المستقبلية التي تحيط بالمنظمة .

٤- التاثيرالمضموني للازمة : تتميز الأزمة بان لها مضمونا" محوريا" تعمل من خلاله على تحقيق وتكريس أهدافها, وبدون هذا المضمون تصبح هامشية التأثير لا قيمة لها. ويتعلق مضمون الأزمة بالقضية الرئيسية التي اختصت بها الأزمة أو اتخذتها كمحور لها, فقد يكون محور الأزمة زيادة الدخل, ورفع مستوى الأجور ليتناسب مع غلاء المعيشة وارتفاع الأسعار, والقائد الناجح هو الذي يكتشف الإشارات الأولية لمضمون الأزمة ويتعامل معها بأسلوب علمي مناسب, ويتغلب عليها ويحطمها .

ومن خلال ما سبق يتبين لنا أن للأزمة تأثيرات متعددة الأبعاد والجوانب, وهذه التأثيرات متداخلة مع بعضها البعض, وذلك لان الأزمة عنصر مؤثر في البيئة المحيطة, وتتأثر بالعوامل الفاعلة للبيئة, وبذلك تصبح الأزمة سببا ونتيجة في الوقت نفسه, وكلاهما مدمر للكيان الإداري الذي حدثت فيه في حالة استمرارها, ومن خلال استعراض التأثيرات السابقة للأزمة على الكيان الإداري بشكل عام, فان للأزمة تأثيرا" على الكيان الإداري الرياضي ممثلا بكافة مؤسساته ومنظماته الرياضية (لجنة أولمبية واتحادات وأندية رياضية) حيث تؤثر الأزمة في جميع جوانب

المنظمة, وعلى أدائها, وأنشطتها, وأساليب العمل فيها, ومكوناتها, من لجان, وأقسام مختلفة, وهذا التأثير قد يمتد على أنواع مختلفة من المنظمات, والمؤسسات, حيث تعتبر الاتحادات الرياضية ممثلة بمجالس إداراتها, هيكل تنظيمي يظهر فيه, وبصفة خاصة, الوضوح, وخطوط السلطة والمسؤولية, واللجان, وحجمها, وطبيعتها سواء أكانت تنفيذية, أو استشارية, أو تشريعية, وذلك عن طريق تحديد الإدارات, واللجان والأقسام التابعة لها, ونطاق الإشراف ويتكون مجلس هذه الاتحادات من مجموعة من الأفراد, عن طريق الانتخاب, والتعيين والذين يشكلون مجالس إدارات هذه الاتحادات .

**نماذج عامة من الأزمات في المجال الرياضي** كما أشار إليها عثمان(١٩٩٨) :-

١- تفجير قنبلة في الإستاد الرياضي خلال مباراة كبرى في كرة القدم .

٢- حدوث أعمال شغب بين جماهير احد الأندية والأندية الأخرى .

٣- حدوث أعمال شغب وعنف عقب انتهاء إحدى المباريات بخسارة احد الفريقين الذي يتميز بشعبية كبيرة ولنتيجة لشعورهم بالظلم من قرارات الاتحاد المعني, ويتم الاعتدءعلى الممتلكات والمؤسسات, وعلى الجماهير في الطرق .

٤- حدوث حريق في احد المؤسسات الرياضية خلال تواجد أعداد كبيرة من المترددين على المؤسسة خلال هذا الحريق .

٥- تدخل الشرطة في أحداث شغب الملاعب, واستخدام القنابل المسيلة للدموع, مع طرد الجماهير من الملاعب, وتعرض عدد كبير من الجماهير للإصابة, وتبدأ الجماهير بالاعتداء على المؤسسات, والأفراد والسيارات الخاصة والعامة.

٦- إنهيار أحد المدرجات في الملاعب التي تقام عليها المباريات, وما ينتج عنها من إصابات ووفيات بين المتفرجين.

٧- حل مجالس إدارات الأندية, أو الاتحادات الرياضية, وتعيين مجالس إدارات أخرى, قد تكون غير موضع ثقة لدى الجماهير .

٨- تهديد خارجي ضد إحدى المؤسسات الرياضية, بإيقاف نشاطها دوليا, أو حرمانها من ممارسة الأنشطة على المستوى الخارجي .

٩- حدوث اختلاسات في المؤسسات الرياضية .

١٠- الهزائم المتكررة لأحد المنتخبات الرياضية بالرغم من الأموال الطائلة التي تصرف عليه مما يؤدي إلى عجز في ميزانية الاتحاد المعني .

١١- أزمة إفلاس المؤسسات الرياضية ( الاتحادات الرياضية والأندية ) وما يعقب هذه الأزمة من ظهور العديد من نقاط الضعف في المؤسسة, كضعف التشريعات, واللوائح, وأجهزة الرقابة على هذه المؤسسات .

**الآثار السلبية للازمات :**

١- قد تهدد الأزمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة التي بنيت عليها فـي الظـروف العاديـة. (العبادلة ,٢٠٠٣) .

٢- قد تمتد الأزمة إلى جوانب غير متوقعة, تصيب أطرافا" جددا" بسلبياتها.(Cynthia (2005

٣- قد تفرض الأزمة جوا" يسوده تعارض المصالح, وانفصام العلاقات, وحالة من الغمـوض, وعدم التأكد .(Augustine (1995.

٤- تغذي الأزمة أحيانا" بذار الخوف, والرعب, والضغط بين العاملين, بما يؤدي إلـى التـأثير على مقدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة, وفقدان السيطرة .(Willim (1986.

**الآثار الايجابية للازمات :**

١- تدفع الأزمات إلى تطوير أنظمة إنذار مبكر, لإرسال الإشارات التحذيرية من خطر قـادم, وقبل أن تحدث الأزمة بوقت كافي للاستعداد.(Pearson & Rondineli (1998 .

٢- تكشف عن جوانب الخلل, والضعف, والقصور, وكذلك جوانـب القـوة, والتميـز.(2002) .Herndon

٣- تشكل الأزمات فرصا" لا تكون متاحة في الظروف العادية, باستنفار كل الطاقات الكامنـة للتقدم, والتحليق, والنمو, والتطور .(الطويل ,٢٠٠٦ ) .

٤- تقوم الأزمة بدور المحفز على تطوير وتوجيه طاقة المنظمـة, واكتـشاف مزايـا العمـل الجماعي وبناء الفريق .(Jeffery & Russell (2005.

٥- ظهور الأفكار الخلاقة في ظروف الأزمات, وإعادة النظر في الخطط القديمـة . (فنـك , ٢٠٠٢ ) .

٦- بروز القيادات ذات الكفاءة العالية, والتي تستطيع التعامل مع الظروف الـصعبة .(عبـدالله ١٩٩٥) .

٧- مواجهة المشكلات الكامنة. ( 1986), Fink .

**<u>ادارة الأزمات:( Crisis management)</u>**

حاول العديد من الباحثين والمفكرين دراسة إدارة الأزمات, وتحديد مفهوم محدد لها, يميزها عن غيرها من الظواهر المختلفة من جميع زواياها, والتي ترتكز على أسس علمية, ومنهجية, وعلى طبيعة الأزمة, ومضمونها, حيث يستوجب معالجة الأزمات المختلفة بالفكرالاداري العلمي المتقدم, لما لذلك أهمية من اللحاق بالعالم المتطور الذي استوعب واصّل وابتكر أدوات علم إدارة الأزمات, الذي يعتبر علم مستقل بذاته, وفي الوقت نفسه متصل بكافة العلوم الإنسانية الأخرى, يأخذ منها ويضيف إليها الجديد الذي تحتاجه .

ولقد اهتم الباحثون والخبراء في جميع التخصصات العلمية والإنسانية في البحوث والدراسات المتعلقة في إدارة الأزمات, والذي يصنف كواحد من العلوم الإنسانية الحديثة, الذي أصبح علم مستقل بذاته بالرغم أن كل أصحاب تخصص ينظرون إليه كل من زاوية اهتمامه, وخبراته العلمية, والعملية, إلا أن هناك نقاطا" كثيرة للالتقاء بينهم للعمل والتعاون المشترك التي تفرضها طبيعة الأزمات المختلفة .

ويعرف شدود(٢٠٠٢) إدارة الأزمات, بأنها علم وفن قائم على اتخاذ مجموعة من الإجراءات السليمة, والقرارات الرشيدة المتواصلة, المبنية على الاطلاع الواسع, والإدراك الشامل للأزمة في أبعادها الداخلية والخارجية .

وإدارة الأزمات, هي السيطرة على الأحداث, من خلال التعامل الفوري معها, لوقف أية مضاعفات, أوتجنب الخسائر أو الآثار المترتبة عليها.(عثمان,١٩٩٨) .

وهي محاولة السيطرة, والضبط ما أمكن لغير المتوقع.(Herndon (2002 .

وإدارة الأزمات كما يعرفها الخضيري(٢٠٠٣ ) بأنها الطريقة المناسبة التي يتم فيها التغلب على الأزمة وفق الطرق الإدارية العلمية السليمة, والاستفادة من ايجابياتها, وتجنب آثارها السلبية.

ويعرفها شعبان(٢٠٠٥) "أنها عملية إدارية, تقوم على التخطيط, والتدريب, بهـدف التنبـؤ بالأزمات, والتعرف على أسبابها الداخلية, والخارجية, وتحديد الأطراف الفاعلة, والمؤثرة فيهـا واستخدام كافة الإمكانيات, والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات, أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار, وتجنب التهديدات, والمخاطر مع استخلاص الدروس, واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل ".

وتعرف إدارة الأزمات على أنها منهجية التعامل مع الأزمات من خلال تطبيق العمليـات الإدارية المختلفة والبحث عن أسباب الأزمة في ضوء المعرفة والوعي والإمكانيات والمهارات المتوفرة للوصول إلى حلول مناسبة لها.(عبوي,٢٠٠٦) .

ويشيرالبريدي(١٩٩٩) إلى تعريف إدارة الأزمات, بأنها مواجهة الأزمة, وإيجاد الحلـول المناسبة, على نحو يمكن من تحقيق اكبر قدر ممكن من الأهداف, والنتائج المرجوة .

ويعرفها فتحي(٢٠٠١) أنها عملية إدارية تقوم على التنبؤ بالأزمات المحتملة مـن خـلال رصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للازمة, ودراسة أسبابها, والأعداد للتعامل معها من خلال حشد الموارد والإمكانات المتاحة .

ويعرفها العماري(١٩٩٣) على أنها العمل على منع حدوث تحول في النزاع, إلى صـراع شامل وعدم التضحية بأية مصلحة, من خلال وقف تحول جذري للعلاقات إلـى الأسـوأ مثـل عمليات الطلاق, وفصل العمال, وتوتر العلاقات بين دولتين .

إما إدارة الأزمات في المجال الرياضي, فيعرفها عثمان(١٩٩٨) " بأنهـا تعنـي التعامـل الفوري مع الحدث, لوقف أي تصاعد, أو مضاعفات, أو تعاظم, وبهدف السيطرة الكاملة علـى الحدث " .

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة لمفهوم إدارة الأزمات يتبين لنـــا أن هــذه الإدارة تعمل على التغلب على الأزمة, بالأدوات الإدارية العلمية, وتجنب ســلبياتها والاســتفادة مــن إيجابياتها من خلال:

١- منع وقوع الأزمة عن طريق التنبؤ بها, قبل حدوثها كلما أمكن ذلك .

٢- مواجهة الأزمة بفاعلية عند حدوثها .

٣- تحليل الأزمة بعد حدوثها, والاستفادة منها في منع الأزمات المشابهة المستقبلية .

٤- تنظيم الجهود من خلال الإطار المؤسسي, جنبا إلى جنب مع استثمار الجهود الفردية غيــر المنظمة.

٥- تصنيف وتحليل وتقييم المخاطر, والأزمات المحتملة, تبعا لاحتمال الحدوث, وشدة الخطورة, ودرجة التحكم من قبل المجتمع لمواجهة الأزمة.

٦- أهمية تقليل الخسائر, إلى أقل ما يمكن للمحافظة على التنمية الشاملة المتواصلة .

٧- القضاء على قدر كبير من العشوائية, والتخبط, وانفعال اللحظة الذي يصاحب الأزمات.

٨- ضرورة التعامل مع الأزمة بالمبادرة لا برد الفعل .

٩- وضع منهج متكامل للحد من الأزمات .

**مراحل إدارة الأزمات :**

يوجد ثلاثــة أنــواع و خمــس مراحــل لإدارة الأزمــة كمــا أشــار مــاهر(٢٠٠٦), الحملاوي(١٩٩٥),(Pearson & Mitroff (1993 كما في الشكل(٤) وهذه المراحل هي :-

١- الإدارة المبادرة :

وتحتوي على :-

أ- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار : ويقصد بها عملية رصد وتسجيل وتحليل الإشارات, التــي تنبئ عن قرب حدوث الأزمة, وعادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنــذار المبكر أو الأعراض التي تنبأ باحتمال وقوعها .

ب- مرحلة الاستعداد والوقاية : يجب أن يتوفر لدى المنظمة الاستعداد المناسب, والأساليب الوقائية, والإمكانيات الكافية, لتجنب الأزمات, وإدارتها بشكل أفضل, والمنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات, هي تلك التي تقوم بدراسة وتحليل, وفحص عملياتها, وهياكلها الإدارية, قبل أن تسوء الأمور. وتتضمن هذه المرحلة بذل أقصى ما يمكن لتجنب وقوع الأزمات والاستعداد بطريقة أفضل لمواجهة الأزمات .

٢- الإدارة برد الفعل :

وتحتوي على :

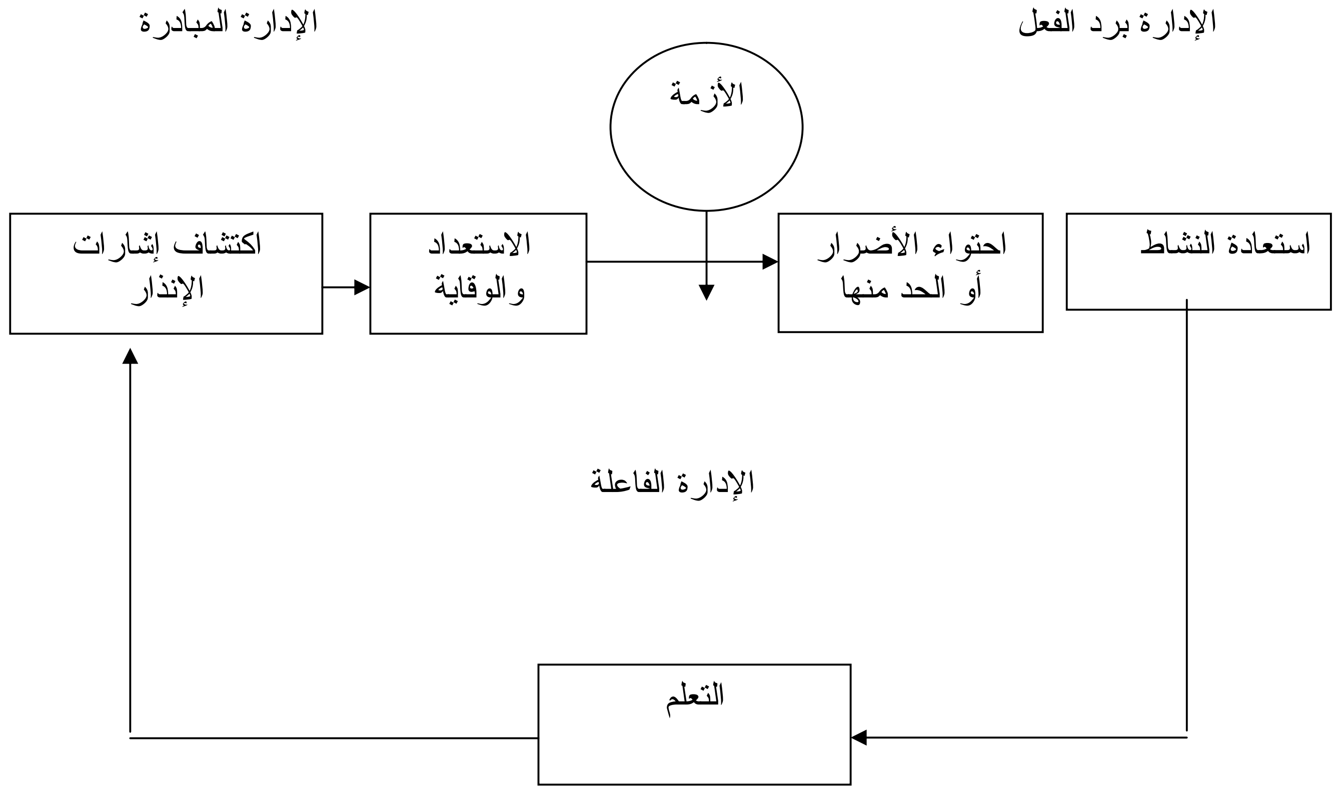
أ- مرحلة احتواء الأضرار: في هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة, وعلاجها, لتقليل الخسائر, في المنظمة الناتجة عن الأزمة.

ب- استعادة النشاط: تقوم المؤسسات المستعدة لمواجهة الأزمات بإعداد وتنفيذ برامج جاهزة(اختبرت بالفعل) قصيرة, وطويلة الآجل, حيث يمكنها من استئناف العمل من خلال استعادة الحماس, والتكاتف في مواجهة الخطر.

٣- الإدارة الفعالة :

وتحتوي على :

أ- مرحلة التعلم : في هذه المرحلة تتعلم المنظمة دروسا هامة, من الأحداث التي وقعت, ومن خبراتها السابقة, ومن المنظمات الأخرى, التي مرت بأزمات معينة, وكذلك التعلم المستمر, وإعادة التقويم, لتحسين ما تم انجازه .




الشكل ٤ . المراحل الخمسة لإدارة الأزمة(1993) Pearson & Mitroff

من خلال التقسيم السابق لمراحل إدارة الأزمات, يتبين لنا من خلاله أنه إذا نجحت المنظمة في اكتشاف إشارات الإنذار, والوقاية, أو المنع تكون قد قامت بما يسمى(الإدارة المبادرة للازمة) التي تمنع وقوع الكثير من الأزمات, كما يحمل احتواء الأضرار أو الحد منها, واستعادة النشاط طابع رد الفعل, أو ما يسمى(الإدارة برد الفعل) حيث يجري تنفيذ الأنشطة التي تشملها, بعد أن تقع الأزمة, أما(التعلم) فانه يشير إلى ما يسمى(الإدارة الفعالة للازمة) والتي إذا تمت تكون إدارة المنظمة للازمة في أعلى مستويات الأداء, أو ما نطلق عليه بالإدارة الناجحة للازمة, ويكتسب التعلم أي القدرة على التعامل بفاعلية مع الأزمات من تكرار مواجهة الأزمات وتحليلها واستخلاص الدروس المستفادة منها .

ويقسم عثمان(١٩٩٨) مراحل إدارة الأزمات بأسلوب علمي, في المجال الرياضي إلى سبع مراحل في النقاط التالية :

١- تجنب الأزمة : وهي أول مرحلة من مراحل أسلوب إدارة الأزمات, وهذا يتطلب من قائد العمل في القطاع الرياضي الحكومي, أو في القطاع الرياضي الأهلي, إلا يعتبر نفسه المتحكم في الأمور, أو الهيئة التي يديرها, وهذا يتطلب :

- التعرف على ما يواجه الإدارة, أو الهيئة أو اللاعبين من مشكلات, وأزمات, ودراسة هذه الأزمات, والمشكلات في إدارته, سواء في اللجنة الاولمبية, أو الاتحادات الرياضية, أو الأندية ويختار الوقت المناسب لإيجاد الحلول المناسبة لها .

- اهتمام القائد بكل القطاعات التي تتبعه, فيمكن لمدرب واحد أو لاعب واحد أن يتسبب في أزمة كبيرة من تصرف, أو أسلوب معين. لذا فإن الاهتمام بكل درجات الإدارة مرحلة من تجنب الأزمة .

٢- الإعداد لإدارة الأزمة : لذلك يجب على كل القادة في القطاعات والمجالات الرياضية أن يضعوا خططا للتصدي للأزمات, مثل خطط العمل, وخطط الاتصالات, وخطط العلاقات العامة, وخطط لمواجهة شغب الملاعب, وخطط لمواجهة الرأي العام, وهذا يتطلب من القائد الرياضي أن يبحث عن التفاصيل الدقيقة, حتى يتجنب العواقب السيئة. ولذلك عليه أن يختار أعضاء فريقه, ويطلق عليهم فريق إدارة الأزمات, للمساعدة في إدارة الأزمات الرياضية في المنظمة.

٣- الاعتراف بوجود أزمة :

وهذه المرحلة تتطلب : الاعتراف بوجود الأزمة, وهذا هو التحدي الحقيقي للقائد, وكذلك إيجـاد علاقات طيبة مع أطراف الأزمة, والاستعانة بأفراد المنظمة في إيجاد الحلـول. وكـذلك عـدم تجاهل الأخبار الصحفية المهمة, وخاصة التي ترتبط بأمانة وصدق وجدية الإدارة, أو الهيئة في العمل, والاستماع إلى كافة أفراد المنظمة, لتوفير معلومات كافية عن الأزمة, وكذلك الحذر من انتقال الأزمة إلى أماكن أخرى, وأن تكون مصلحة العمل لها الأولوية والصدارة داخل المنظمة.

٤- احتواء الأزمة :

- تتطلب هذه المرحلة من القائد تحديد الأولويات التي يجب عليه أن يتخذ فيها قرارات صعبة, وحازمة, وسريعة, حتى إذا لم تتوفر إلا قدرا محدودا من المعلومات.

- على القائد أن يكون صادقا في كل ما يقوم به, لأن المصداقية هي المرحلـة الحاسـمة فـي احتواء الأزمة سواء للإعلام أو في تعامله مع الأزمة.

- الاستماع إلى أهل الثقة من المستشارين ويقوم القائد بتقييم القضايا والمعـاني فـورا ويعلـن المناسب منها .

- الإعلان للجميع بمسؤولية هذه القيادة عن الأزمة, ومن ثم إيجاد الحلول لها .

-أن لا ينسب القائد الناجح إلى نفسه فقط النجاح في احتواء الأزمة. ولكنه يجب أن يتحدث عن كل العاملين معه في احتواء الأزمة وإيجاد الحلول لها .

٥- تحليل المعلومات والحقائق : وتتطلب هذه المرحلة :

- يقوم القائد المحنك بخبرته بدراسة وتحليل كل المعلومات, والوثائق, والحقائق, وأبعـاد هـذه المعلومات, وتأثيرها على الإدارة, أو الهيئة, وكذلك الاستفادة من الخبرات العالمية السابقة فـي هذا المجال ولو جزئيا".

٦- تسوية الأزمة : وهذه تتطلب

- أهمية سرعة اتخاذ القرار في هذه المرحلة .

- معرفة الآراء ووجهات النظر المختلفة .

- يجب أن تكون هذه المرحلة قصيرة الوقت, وبمجرد الانتهاء من التحليل والدراسـة. العمـل فورا على تسوية الأزمة وإرجاع الأمور إلى حالتها الطبيعية قبل حدوث الأزمة, وبأقـل قـدر ممكن من الخسائر .

٧- الاستفادة من الأزمة : وهذه تتطلب البدء في إصلاح ما اختل من أمور, وإتباع التوصيات والمقترحات الواردة في كل المراحل السابقة, وكذلك عدم الاعتماد على الحظ. لكن يجب أولا التخطيط والتصميم ثم بعد ذلك يأتي الحظ والنصيحة التي يجب أن تقدم لكل قيادي وهي الحرص من زج( ناديك أو اتحادك) في أزمة, ولكن إذا وقعت أزمة فيجب أن تقوم بنفسك كقائد للاتحاد, أو النادي بمعالجة الأزمة وفق الخطوات المناسبة والتي سبق إيضاحها في المراحل السبعة السابقة.

**الوقاية من الأزمات :**

يقوم نظام الوقاية من الأزمات على الأسس التالية كما أوردها شدود(٢٠٠٢) :

١- السرعة في مواجهة الأزمة, والتصدي لها من خلال المعرفة, والإدراك الشامل للمتغيرات التي تؤدي لها .

٢- إدراك أبعاد الأزمة على جميع المستويات .

٣- المرونة في التعامل مع الأزمة, والتقليل من الضغوط التي تصاحبها, ومنع الأزمة من التفاقم.

٤- التفاعل مع الأزمة, وتطوراتها, والحد من سلبياتها, والاستفادة من الايجابيات .

٥- الحد من العوامل التي تعمل على تصاعد الأزمة, ومحاولة تطويقها واحتوائها .

٦- وجود عدد من الحلول, والخيارات, والبدائل من خلال تخطيط مسبق للتعامل مع الأزمات المختلفة, وتحديد الوسائل التي تعمل على مواجهة الأزمة .

٧- السيطرة على الهيئات, والمنظمات, والحفاظ على فعاليتها .

**عملية إدارة الأزمة :**

إن أية أزمة لا تظهر فجأة. فلكل أزمة إرهاصاتها ومقدماتها التي تنذر بإمكانية حدوثها, فان لم تكن قيادة المنظمة متبصرة لنظامها, ومتغيرات بيئتها, وان لم تتطور هذه القيادات في مقدرتها الاستشعارية لما يجري في نظامها, يصبح الموقف أكثر تأزما", ويقترن نجاح مواجهة أي أزمة بتطويقها بالإدارة الناجحة, وتوفير الإمكانات, وحشد الطاقات, وتوفير المناخات الايجابية, وتهيئة الأجواء والظروف الملائمة, وإعداد الكفاءات, وتدريبها كل ذلك يحتاج إلى الإدارة المنضبطة, التي تستثمر, وتوظف كل الإمكانات الظاهرة, بكفاءة عالية لتحقيق أفضل

النتائج .حيث يضيف(1991) Sand Voal في هذا الصدد أن مواجهة الأزمات تحتاج إلى الأسلوب العلمي, الذي يعتبر الأسلوب الأكثر ضمانا" للسيطرة على الأزمة, وتوجيهها إلى مصلحة الكيان الإداري, بحيث أصبحت الأساليب الاجتهادية, والحماسية, وحدها غير كافية للتعامل مع الأزمات الحديثة, لتعقدها, وتشابكها, ولم يعد هناك مفر من إتباع الأساليب العلمية والتفكير ألابتكاري في المواجهة مع الأزمة .

**خطوات التعامل مع الأزمات** :

إن مواجهة الأزمات والتعامل معها قد يسوده نوع من القلق, والتوتر فهو يكاد يكون تعاملا" مع واقع افتراضي أكثر منه واقعا" ملموسا" ويمكن أن يمر التعامل مع الأزمة بعدة خطوات, أهمها (الطويل ,٢٠٠٦) :-

١- **القبول بفكرة الأزمة** :

وهو أمر يرتبط بالمنظومة التي تؤطر عمل الكيان الإداري, وثقافته في استيعاب التغيرات والتحولات, ومقدرته على رصد بوادر الخلل, والخروج عن مسارات الأداء المتوقعة, والمتفــق عليها, وقبول الكيان الإداري بفكرة الأزمة, هو أولى خطوات العلاج, حيث أن إيمـــان الكيـــان الإداري بأنه ليس بمعزل ومنأى عن الخلل انطلاقا" من مسلمة دوام الحال من المحال, وهو مـــا يعطي الفرصة في الاستعداد الدائم, والتحضير المسبق, واستيعاب التغيرات والمستجدات خارج إطار الصدمة والمفاجأة .

٢- **التهيب من التعامل مع الأزمة واتخاذ مواقف انسحابية** :

وهو ما قد يؤدي إلى تفاقم الأزمة, واستفحالها, وزيادة حدتها, ونطاقات تأثيرهـــا لتـــصبح ككرة الثلج المتنامية وفي هذه الحال غالبا" ما يلجـــأ الكيـــان الإداري إلـــى ترحيـــل الأزمـــة, أوالاكتفاءباجراءات تجميلية شكلية, مع المحافظة على الروتين المريح, الأمر الذي قـــد يـــدخل الكيان في سلسلة من الأزمات, تشكل في مجملها حلقة عصية على الكسر .

٣- **إنكار وجود أزمة** :

والتظاهر بعدم الشعور بوجودها, والعمل على إخفاءها للتغطية على مـــشاعر الخـــوف, أو عدم الثقة بالمقدرة على مواجهتها. ويلجأ إلى هذا النوع الكيانات الإدارية الضعيفة الهزيلة التـــي

تروج الثقة الخادعة, والطمأنينة الهشة, التي تعود إلى حالة من الاسترخاء المرضي, وهوما يزيد من حجم المفاجأة, بعد أن تصل الأمور إلى حد لا يمكن إنكار التأزم, أو إخفائه, ويتسبب بفقدان الثقة بالكيان, ومقدرته على مواجهة الأزمة المتفجرة, والوقوع في فخ العجز, وعدم المقدرة على عمل أي شئ, بعد أن وصلت الأمور إلى حد اللاعودة, وأصبحت الأزمة أكبر من الكيان الإداري ومقدرته على التعامل مع معطياتها وتفاعلاتها .

٤ - **اللجوء إلى الاتهامية** :

إن اللجوء إلى مواقف أتهامية وإلقاء اللوم على الآخرين لن يحل المشكلة, أو يعالج الموقف, أو يتعامل مع الأزمة, ويكون الكيان الذي يلجأ إلى مثل هذا الموقف جزء من الأزمة والمشكلة, كما أن عقلية وذهنية الكيان الإداري الاتهامية لن تكون قادرة على تحديد إحداثيات الأزمة, وتفاعلاتها, ولا التعامل مع معطيات الأزمة ومترتباتها .

**معوقات نجاح إدارة الأزمات:**

يشير(1986) Phelps أن عملية إدارة الأزمة تواجه مجموعة من المعوقات وهي:

أ- **المعوقات الإنسانية:**

١ -عدم مراعاة البعد النفسي والاجتماعي للعاملين .

٢ - القصور في فهم مكامن الخطر المتعلق بالأزمة, واتجاهاتها وأهدافها .

٣ - عدم مراعاة الفروق الفردية والثقافية بين العاملين .

٤ - عدم التحقق من دقة ومصداقية البيانات, والمعلومات من قبل العاملين .

٥ - عدم القيام بتنمية قدرات واستعدادات العاملين على تحمل الضغوطات .

٦ -قصور فهم العاملين لأدوارهم أثناء حدوث الأزمة وبعدها .

٧ - ضعف اهتمام العاملين بالجهود التي يبذلها متخذو القرار نحو إدارة الأزمات .

٨ - افتقار فريق العمل بالأزمات إلى المؤهلات العلمية المناسبة .

ب - **المعوقات التنظيمية** :

١ -عدم وجود اهتمام من قبل الإدارة العليا بإدارة الأزمات .

٢ - ضعف التآلف, والتنسيق بين الإدارة العليا, والدوائر والأقسام .

٣ - تحجيم دور القيادات الإدارية أثناء حدوث الأزمات .

٤- نزوع المنظمات إلى المركزية في اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمة .
٥- ضعف وجود تحديد واضح للمهام والمسؤوليات, التي تقع على عاتق مدير الأزمة .
٦- ضعف سياسات التأهيل والتدريب المقدمة في مجال إدارة الأزمة .

ج- **المعوقات المتعلقة بالمعلومات والاتصالات, كما أوردها** عباس(٢٠٠٤) :
١- محدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للازمات .
٢- عدم توفر نظام اتصال متطور لإمداد العملاء بالمعلومات .
٣- المبالغة في عرض المعلومات, أو شحها وخاصة في أوقات الأزمات .
٤- ضعف القدرة في تشخيص دقة المعلومات, ومصدرها في الظروف المتعلقة بالأزمات .
٥- عدم تدريب فريق إدارة الأزمات على مهارات الاتصال .

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن المعوقات تلعب دورا" محوريا" في تعطيل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الأزمات. وبالتالي هناك ضرورة قصوى بمراعاة المبادئ والأساليب التي من شأنها القضاء على المعوقات أو التخفيف من مخاطرها .

**شروط ومتطلبات إدارة الأزمات** :

يتطلب التعامل مع المواقف التي تفرزها الأزمة, أو التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة باستخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب, للتعامل مع الأزمة وتوفير إمكانية التصرف المنظم وتجنب العشوائية, أو الارتجالية في التعامل مع الأزمات, حيث يشير(Ludwing (2005 في هذا الصدد إلى مجموعة من المتطلبات لإدارة الأزمات:

١- إيجاد نظام إداري متخصص, ومتطور, يمكن للمنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها وإيجاد الحلول لها, بالتعاون والتنسيق مع الكفاءات المختصة في إدارة المنظمة, بالإضافة إلى تقوية الالتزام بأهداف المنظمة, من خلال العمل نحو تحقيق هذه الأهداف, أو السرعة في الاستجابة للظروف والتغييرات التي تحيط بالأزمة .
٢- التأكيد على ضرورة وجود نظام فعال للإنذار المبكر, في المنظمات من أجل الوقاية من الأزمات قبل وقوعها, والاستعداد للتعامل معها.

٣- ضرورة وجود فريق مدرب لإدارة الأزمات في حال وقوعها, واستغلال الأزمة بمراحلها المختلفة وتحويلها إيجابا" لصالح المنظمة.

٤- العمل على جعل عملية التخطيط للازمات جزءا" هاما" وأساسيا" من عملية التخطيط الاستراتيجي, وعنصر رئيسي من الخطة العامة للمنظمة .

٥- ضرورة العمل على إيجاد جهة مركزية تتولى مهمة تنسيق نظام المعلومات الخاص بالمنظمة, وذلك منعا" للتشتت والازدواجية في القرارات, ونقل المعلومات وخاصة في الظروف التي تؤشر على وجود أزمة .

**أهمية التدريب في إدارة الأزمات** :

أن التدريب يعد إحدى الطرق المهمة للتعامل مع الأزمات من خلال الإعداد والتأهيل لمواجهة الظروف الطارئة واتخاذ القرارات المناسبة، ويركز التدريب على إكساب المهارات والقدرات التالية كما أشار إليها شدود(٢٠٠٢) :

١- كيفية تحليل الأزمة .
٢- كيفية اتخاذ الإجراءات الضرورية في الأزمات .
٣- كيفية مواجهة الأزمات .
٤- كيفية حل الأزمات .
٥- كيفية تفسير الظواهر المختلفة المرتبطة بها .
٦- تحديد الأسباب المختلفة التي أدت إلى ظهور الأزمة .
٧-إصدار القرارات الملائمة لمعالجة الأزمة .

**ثانيا" : الدراسات السابقة :**

إن موضوع إدارة الأزمات من الميادين البكر في المجال الرياضي, و من خلال مراجعة الباحث للأدب النظري والدراسات السابقة والكتب والمنشورات والأبحاث التي تناولت موضوع إدارة الأزمات في الأردن, توصل الباحث إلى أن هناك شح في الدراسات التي بحثت في إدارة الأزمات في الاتحادات الرياضية, مع وجود بعض الدراسات في مجالات مختلفة ويستعرض الباحث بعض الدراسات التي استفاد منها في دراسته وقد تم حصرها في ثلاثة محاور :

**١ -الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات في المجال الرياضي :**

أجرت(wingate (1995 دراسة حالة عن خطط إدارة الأزمة في المؤسسة الرياضية الخاصة بالكلية الوطنية القسم الأول A- (الأقسام الرياضية) .
وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة عدد الأقسام الرياضية بالقسم الأول, التي تمتلك خطط لإدارة الأزمة, ومدى كفاءة وتطور هذه الخطط لمواجهة الأزمات, وقد تم استخدام استبانة خاصة لهذه الغاية, وكانت عينة الدراسة الأقسام الرياضية في المؤسسة الرياضية الخاصة بالكلية الوطنية القسم الأول A- (الاتحاد الرياضي للجامعات الأمريكية NCAA-) والبالغ عددها (١٠٧) أقسام وقد تم الحصول على ما نسبته (٤٣%) من هذه الاستبانات واشارت الدراسة إلى أن أهم النتائج هي أن الغالبية العظمى من الأقسام الرياضية تتبع أسلوب الفريق لإدارة الأزمة, وكذلك يتبعون طرقا نظامية جاهزة لتتبع أثار أية أزمات متوقعة, أو محتملة.

وأجرى عليوة (١٩٩٧) دراسة بعنوان "إدارة أزمة قنبلة في الإستاد الرياضي ".هدفت الدراسة إلى تحسين مهارات الأعضاء الإداريين والمسؤولين عن المحافظة على نجاح المباريات الرياضية, على سرعة التصرف السليم, واتخاذ القرارات الرشيدة ونجاح الإدارة تحت ضغط ووجود قنبلة في الإستاد الرياضي, أوانفجارها وقد استخدم الباحث مشروعا مدته ساعتين تماما يتم فيه مواجهة هذه الأزمة وفق الخطوط التالية: تدريب الموجودين والمكلفين بهذا العمل على مواجهة هذا العمل بتكوين ثلاث شعب (الإشارات ,المتابعة , التقييم) قبل المباراة وبحيث يكون واضحا دور كل عضو إداري خلال المباراة, وبحيث تتضح الواجبات والتحركات والأدوار قبل

الأزمة بوقت كافي, ويكون لكل مجموعة رئيس مع تكوين ست فرق لإدارة كل مرحلـــة مـــن المراحل التي وضعها الباحث, تذليلا" للإجراءات المطلوب تنفيذها وفق ما يلي : المرحلة الأولى :الإنذار ,والمرحلة الثانية: الاجتياح ,والمرحلة الثالثة: المواجهة ,والمرحلة الرابعـــة: الاحتـــواء ,والمرحلة الخامسة: التوازن ,و المرحلة السادسة: التعلم .

أجرى عباس (١٩٩٨) دراسة بعنوان" التخطيط لإدارة الأزمات , دراســـة حالـــة تنظـــيم محافظة بور سعيد لمسابقة كاس العالم في كرة القدم للناشئين ١٩٩٧ ". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور محافظة بور سعيد في تنظيم وإدارة بطولة العالم للناشئين فـــي كـــرة القـــدم, والمشاكل التي تعرضت لها إدارة البطولة في مرحلة التخطيط والتنظيم, وكيفية مواجهـــة تلـــك الأزمات, والسيطرة عليها, وإزالة آثارها حتى لاتؤثر على سير البطولة وتاليـــا أهـــم النتـــائج والتوصيات التي أ شارا ليها البحث:

- إنشاء كوادر تنظيمية في اللجان التي شكلت لإدارة البطولة, والتي تمتلك القدرة على التميـــز والابتكار في تنظيم أية بطولة مستقبلا .

- الإعداد والتخطيط الاستراتيجي طويل المدى (٣ سنوات على الأقل) قبل البـــدء بتنظـــيم أي نشاط رياضي .

- التركيز على الدعاية والإعلان, عن أي بطولة قادمة بوقت كاف باستخدام كافة وسائل الإعلام المختلفة والمتنوعة لذلك .

- أعداد برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى رفع كفاءة المتعاملين مع الأزمات, وذلك لـــضمان النجاح في إمكانية مواجهة أية أزمة .

- أهمية الاهتمام بتجارب وخبرات الدول الأخرى في مجال التخطيط لإدارة الأنشطة الرياضية, والأزمات التي تواجهها.

أجرت(1998) Hessert دراسة تحت عنوان" تأثير الأزمة والاستعداد لها على المؤســـسات الرياضية للمحترفين والهواة ". وهدفت هذه الدراسة إلى التعـــرف إلـــى مـــدى قـــدرة بعـــض المؤسسات الرياضية الأمريكية على مستوى الهواة والمحترفين على مواجهة الأزمات, ومـــدى الاستعداد لها, وتأثير الأزمة ومدى تكرارها, وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وبلغ حجم العينة (٣٤٥) من المنظمات والمعاهد الرياضية,(١١١) منظمة متخصصة مـــن الـــدوري

الأمريكي للبيسبول والدوري الأمريكي لكرة القدم الأمريكية, والدوري الأمريكي لهوكي الجليد, والاتحاد الأمريكي لكرة السلة و(٢٣٤) من الأقسام الرياضية في الكليات الرياضية والمعاهد الأمريكية. وأشارت النتائج في هذه الدراسة إلى أن المؤسسات الرياضية تعاني من أزمات مزمنة, وان الجميع يقرون بوجود الأزمة وتأثيرها السيئ عليهم وأنهم غير مستعدين بشكل كافٍ للتعامل مع الأزمة, وان المنظمات المتخصصة مستعدة بشكل أفضل للتعامل مع الأزمات من الكليات .

وأجرى ندا (٢٠٠٠) دراسة بعنوان" تصميم بعض النماذج للاستعداد لمواجهة الأزمات الرياضية المتوقعة في مصر". هدفت الدراسة إلى تخطيط مستقبلي, من خلال تصميم بعض النماذج للاستعداد لمواجهة الأزمات الرياضية المتوقع حدوثها في مصر, من خلال الأمور التالية: التعرف إلى الأزمات الرياضية العالمية, والأساليب التي استخدمت لمواجهتها , وتحليل بعض الأزمات الرياضية المصرية, والأساليب التي استخدمت لمواجهتها, ودراسة واقع الرياضة المصرية, ومدى قدرة الهيئات العاملة في مجال الشباب والرياضة لمواجهة بعض الأزمات المتوقع حدوثها في مصر. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت عينة البحث الاتحادات الرياضية الاولمبية, والأندية الرياضية, ووزارة الشباب, ومجموعة من القادة الأمنيين الذين يتولون مواجهة الأزمات الحادثة في المجال الرياضي. وقد توصل الباحث إلى أن الأزمات المتوقع حدوثها في مصر, هي الشغب في الملاعب, و معاداة وتحفز الرأي العام والجماهير ضد حدث أو نتائج رياضية معينة, و انتشار استخدام المنشطات, و إنكسار الرياضة المصرية في المدارس, عدم حصول مصر على ميداليات أولمبية ذهبية وعدم عزف السلام لمدة ٥٢ عام حتى سيدني ٢٠٠٠م .

أجرى Kadlecek (2001) دراسة تحت عنوان " الاستجابة لإدارة أزمة الطالب الرياضي بالاتحاد الوطني الجامعي الرياضي(NCAA) القسم الأول" . وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف تدار الأزمة المتعلقة بالسلوك الرياضي, وكيفية الاستعداد لهذا النوع من الأزمات, من خلال معرفة العوامل التي ساعدت في كيفية الشعور بالأزمة, والاستعداد لها وتم اختيار المقابلة الشخصية كأداة لجمع المعلومات وكانت عينة الدراسة(٦) من المدراء من مؤسسات مختلفة, كانت لديهم الخبرة السابقة في التعامل مع هذا النوع من الأزمات, في مؤسساتهم وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج, من أهمها أن المدراء(عينة الدراسة) يرون أن الخبرة السابقة ذات

أهمية كبيرة قي الشعور, والاستعداد الجيد للازمة, وانه لا توجد خطة إدارية جاهزة لهذا النوع من الأزمات, وكذلك وضع سياسة محددة لفصل الطالب الرياضي لسوء سلوكه ذات أهمية كبيرة في إدارة أزمة الطالب الرياضي .

وأجرى مساعدة(٢٠٠٢) دراسة "بعنوان عناصر إدارة الأزمات ومعوقاتها في المؤسسات الرياضية في الأردن ". هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى توافر عناصر إدارة الأزمات والمعوقات التي تحد من توافر عناصر هذه الإدارة في المؤسسات الرياضية. وبلغت عينة الدراسة(٤٠٢) إداري من العاملين في المؤسسات الرياضية, واستخدم الباحث الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات, وأشارت النتائج إلى توافر عناصر إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية, بدرجة متوسطة في جميع مجالات الدراسة, بالإضافة إلى المعوقات التي تحد من توافر عناصر إدارة الأزمات الرياضية, والتي جاءت بدرجة متوسطة أيضا وأوصى الباحث بضرورة توفير عناصر إدارة الأزمات بدرجة عالية, وذلك من خلال الإسهام في تفعيل عناصر إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية, وعقد دورات تدريبية للإداريين في مجال إدارة الأزمات .

أجرى إكسيل(٢٠٠٣) دراسة بعنوان "واقع إدارة بعض الأزمات الإدارية في الأندية الرياضية بمملكة البحرين " . حيث هدفت هذه الدراسة التعرف إلى بعض الأزمات في أندية مملكة البحرين, ومدى تكرارها, وتأثيرها, ومدى الاستعداد لها. حيث صممت استبانة لجمع البيانات تم طرحها على أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية بمملكة البحرين وعددهم (١٤٣) فردا وشملت الاستبانة على ثلاثة محاور أساسية : المحور الأول : الأزمات الإدارية (أعضاء مجلس الإدارة ,نواح إدارية) واشتمل على أربعة محاور فرعية وهي تكرار الأزمة, وفترة حدوثها في الموسم الرياضي, وتأثير الأزمة الإدارية, وأسلوب المعالجة . المحور الثاني : الأزمات الإدارية (المالية) واشتمل على أربعة محاور فرعية وهي تكرار الأزمة, وفترة حدوثها في الموسم الرياضي, وتأثير الأزمة المالية وأسلوب المعالجة. المحور الثالث : فقد تضمن مدى استعداد الأندية بمملكة البحرين للازمات: وقد شمل ثلاثة محاور فرعية. وهي الخطة والتنظيم, والتدرب على الأزمات. وقد أجرى الباحث بعض المقابلات مع بعض أعضاء مجالس إدارات الأندية, وقام بتحليل بعض مواد النظام الأساسي للأندية بمملكة البحرين, وقد أشارت النتائج إلى أن الأزمات الإدارية والمالية يرتكز حدوثها في منتصف الموسم الرياضي, وان أعضاء مجالس الإدارات يعطون أولوية لاستخدام الأساليب الصحية غير المتقدمة في تعاملهم مع الأزمات

الإدارية والمالية, والقلة منهم يلجأ إلى الأساليب الصحية غير المتقدمة في تعاملهم مع هذه الأزمات, وكذلك أن الغالبية العظمى من الأندية بمملكة البحرين عينة الدراسة, قد تعرضوا لبعض الأزمات سواء من النوع الإداري أو المالي أو كليهما معا" وأن الأزمات بنوعيها قد أثرت على أعضاء مجلس الإدارة, وعلى النادي وسمعته, وأنهم يتوقعون حدوث هذه الأزمات مستقبلا بنسبة اكبر. ورغم ذلك فالغالبية العظمى من الأندية بمملكة البحرين غير مستعدة لإدارة الأزمة, ولا يوجد لديهم خطة, ولا يقومون بالتدريب عليها, وأيضا لا يوجد تنظيم معين يتعامل مع الأزمات.

أجرى حسين(٢٠٠٤) دراسة بعنوان " الأزمات الاقتصادية في الهيئات الرياضية الأهلية". وهدف البحث التعرف إلى الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمات الاقتصادية في الهيئات الرياضية الأهلية المصرية, والحلول والإجراءات التي يجب أن تتبع لحل الأزمات الاقتصادية, واستخدم الباحث المنهج الوصفي, وكانت أهم النتائج والتوصيات التي أشارت إليها الدراسة, انه على المسؤولين عن الهيئات الرياضية أن يعرفوا الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى الأزمات الاقتصادية, مثل عدم الاهتمام بالإجراءات القانونية لإدارة المؤسسة المالية, ووضع حد للإشراف على الانتقالات, والضيافة, وعمل نموذج متوقع لازمة اقتصادية, والاستفادة من ايجابيات وسلبيات هذه الأزمة المتوقعة .

أجرى إبراهيم(٢٠٠٥) دراسة" بعنوان إدارة الأزمات المتكررة في بعض الرياضات المائية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الأزمات في الأندية والاتحادات الرياضية المائية, والى الإجراءات التي يجب أن تتبع للحد من تكرار الأزمات في الأندية, والاتحادات المائية, واستخدم الباحث المنهج الوصفي, وتكون مجتمع الدراسة من أندية واتحادات الرياضات المائية في جمهورية مصر العربية, وأشارت النتائج إلى أن الأسباب التي تؤدي إلى ظهور ألازمات في أندية واتحادات الرياضات المائية هي: الأخطاء التي يقع فيها العاملون, أثناء تأديتهم مهامهم, وقلة الاهتمام بالمشاكل الصغيرة, والملاحظات البسيطة من العاملين, واللاعبين, والرواد, التي تؤدي إلى المشاكل الكبيرة. وكذلك عدم اختيار الأفراد المؤهلين علميا وعمليا لإدارة الرياضات المائية, وزيادة الأنشطة بصورة لا تتناسب مع إمكانيات الأندية والاتحادات المائية, وأوصى الباحث إلى استخدام استبيان إدارة الأزمات المتكررة للرياضات المائية في العمل على النهوض بإدارات بعض الألعاب الأخرى, وكذلك وضع برامج

لإدارة الأزمات الرياضية من قبل وزارة الشباب, والكليات المتخصصة, والى استخدام النموذج المقترح لإدارة أزمة (إنقاذ غريق), المتمثل في البحث كمرجع ودليل لإدارة بعـض الأزمـات الرياضية الأخرى .

**٢- الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة :**

أجرت الدهان(١٩٨٩) دراسة بعنوان " إدارة الأزمات في المنظمـات " .هـدفت التعرف إلى مفهوم الأزمة, وخصائصها, وصفاتها, ومراحلها, ومفهوم إدارة الأزمـات, ومكوناته, والعوامل المؤثرة في إدارتها, وكيفية تطبيق هذه المفاهيم, في حالـة أزمـة واقعية, وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها : أن الأزمة واقع لا بد منه وحالة طبيعية تواجهها أية منظمة, مهما كان نوعها, أو حجمها وسط التغيرات البيئيـة المتعددة, والسريعة بالرغم من أن كل أزمة لها خصائصها المميزة. فان هناك عناصـر مشتركة بين الأزمات, تؤلف نسقا" يمكننا من التوصل إلى اتجاهات أساسية لفهم الأزمة, والتعامل معها, وتوصلت الدراسة أيضا" إلى أن إدارة الأزمات تشمل الجانب الوقـائي للازمة, وذلك عن طريق توقعها قبل حدوثها, ومنع حدوثها قبل وقوعها, إن أمكـن أو علاجها عن طريق الاستعداد لمواجهتها, والتخفيف مـن نتائجهـا, وربمـا اسـتغلالها وتحويلها إلى فرصة ايجابية.

أجرت عبدالله(١٩٩٥) دراسة بعنوان " إدارة الأزمات في القطاع المـصرفي فـي الأردن : دراسة تطبيقية ". هدفت إلى تحديد أنواع الأزمات التي تتعرض لها المصارف العاملة في الأردن, بالإضافة إلى شدة تأثير تلك الأزمات, وتحديد العلاقة بـين بعـض العوامل المؤسسية, وبين شدة الأزمات, وآثارها على المصارف العاملـة فـي الأردن, وتحديد الأسباب الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى نشوء الأزمات في المصارف العاملة في الأردن, وقياس قدرة الجهاز المصرفي في الأردن على مواجهة الأزمات وإدارتهـا, وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن المصارف العاملة في الأردن تتعرض إلى الأزمات الداخلية, أكثر من تعرضها للازمات الخارجية, وأن شدة تأثير الأزمـات الداخلية تفوق بالمتوسط, وبفارق ضئيل شدة تأثير الأزمات الخارجية, وهنـاك خمـسة تصنيفات لأنواع الأزمات مرتبة حسب حدوثها على النحو التالي :

أزمات فنية / اقتصادية, أزمات إنسانية / اجتماعية / تنظيمية داخلية. أزمات فنية / اقتصادية خارجيـــــة , أزمـــــات إنـــــسانية / اجتماعيـــــة /تنظيميـــــة خارجيـــــة بيئيـــــة( الحروب / الكوارث الطبيعية, وان المصارف العاملة في الأردن, أكثــر عرضـــة للازمـــات الناتجةعن أسباب داخلية تنظيمية, مقارنة بالأزمات الناتجة عن أسباب خارجيـــة بيئيـــة, وأن هناك نظاما" ولو بشكل مبدئي لإدارة الأزمات في المصارف العاملة فـــي الأردن. وأخيـــرا" انتهاج المصرف للمنهجية السليمة في إدارة الأزمات في كل المراحـــل التاليـــة : الاســـتعداد والوقاية, احتواء الأضرار, استعادة النشاط, التعلم, ما يؤدي إلى التقليل من شدة تأثير الأزمات, وآثارها, وبشكل فعال, وبشكل قليل الفعالية في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار .

أجرى الدقامسة(١٩٩٨) دراسة بعنوان " إدارة الأزمات : دراسة ميدانية لمـــدى تـــوافر عناصر نظام إدارة الأزمات, والمعوقات من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى ". وهدفت الدراسة التعرف إلى مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في كل مرحلة من مراحله على حدة, ومن مراحله الخمسة مجتمعة والتي تمثل المنظـــور المتكامـــل لإدارة الأزمات تخطيطا" وتنفيذا" ومعالجة. وهي (اكتشاف إشارات الإنـــذار, الاســـتعداد والوقايـــة, احتواء الأضرار, استعادة النشاط, التعلم) وكذلك التعرف إلى أهم المعوقات التي تحد من توافر ذلك النظام, لإدارة الأزمات وبأصنافها الثلاثة مجتمعة (الإنـــسانية, التنظيميـــة, المعلومـــات والاتصالات) كما هدفت إلى التعرف إلى مدى وجود اختلافات ذات دلالـــة إحـــصائية, بـــين المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد مجتمع الدراسة, نحو مجالات الدراسة من حيـــث عـــدم توافر نظام لإدارة الأزمات, وأهم المعوقات التي تحد من توافر ذلك النظام تعزى لخصائصهم الشخصية وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

يتوافر نظام لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى, وبدرجة متوســطة فـــي مراحـــل (اكتشاف إشارات الإنذار, والاستعداد, والوقاية, والتعلم) بينما يتوافر ذلك النظام وبدرجة عاليـــة نسبيا" في مراحل (احتواء الأضرار, واستعادة النشاط) مما يكشف عن وجود خلل في نظام إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى, وذلك لوجود تباين في درجة توفر العناصر الأساســية التـــي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات, في مراحل النظام الخمسة والتي تمثل المنظور المتكامـــل لإدارة الأزمات. وأن هناك معوقات تحد من توافر نظام لإدارة الأزمات منهـــا : عـــدم كفايـــة الحوافز المادية, والمعنوية المقدمة للعاملين الاكفياء للتعامل مع الأزمات. عدم كفاية الـــسلطات

والصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية في التعامل مع الأزمات. وضعف عمليات التنسيق الداخلية والخارجية بين الجهات المعنية في التعامل مع الأزمات .

أجرى الزواهرة(٢٠٠٠) دراسة بعنوان " العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات: دراسة حالة الخطوط الجوية(الملكية الأردنية) ". هدفت التعرف إلى العوامل الستة التالية: العوامل الفنية, العوامل التنظيمية, المعلومات والاتصالات, الموارد المتاحة, فريق إدارة الأزمات, الوقت المتاح. وأثر هذه العوامل في مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وقد توصلت الدراسة إلى أن العوامل السابقة ساهمت في نموذج الدراسة وأظهرت أن الوقت عامل حاسم في جميع مراحل إدارة الأزمة, ما قبل الأزمة, وأثناء الأزمة, وبعد الأزمة.

أجرى العزام(٢٠٠٤) دراسة بعنوان " إدارة الأزمات في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن(دراسة ميدانية من منظور المديرين) ". هدفت الدراسة التعرف إلى أهم أنواع الأزمات, التي تواجه تلك المنظمات, وعلاقة هذه الأنواع بمدى توافر العناصر الضرورية لإنجاح عملية إدارة الأزمات فيها, كما هدفت التعرف إلى مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في منظمات القطاع محور الدراسة, وكذلك التعرف إلى مدى توفر مدى توافر عناصر البرنامج الفعال لإدارة الأزمات, في ثلاثة جوانب رئيسية هي : الجانب الاستراتيجي, والجانب التنظيمي, وجانب الثقافة التنظيمية في منظمات القطاع. وأخيرا" التعرف إلى طبيعة العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية للدراسة من جهة, وتوافر عناصر البرنامج الفعال لإدارة الأزمات فيها من جهة أخرى, وتمثلت أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بما يلي :

تحدث الأزمات(الفنية – الاقتصادية) باختلاف مصدرها داخلية – خارجية في المنظمات عينة الدراسة بدرجة متوسطة, أما الأزمات(البشرية الاجتماعية التنظيمية) فتحدث في تلك المنظمات بدرجة قليلة. يتوافر في منظمات القطاع نظام لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة, وتتوافر عناصر البرنامج الفعال لإدارة الأزمات في منظمات القطاع بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج وجود معوقات بارزة تتمثل في الاعتقادات الخاطئة لدى مديري الإدارة العليا في المنظمات عينة الدراسة, والتي تحد بدورها من توافر عناصر البرنامج الفعال لإدارة الأزمات في تلك المنظمات .

أجرى الشمراني(٢٠٠٤) دراسة بعنوان " إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ". هدفت التعرف إلى كيفية تعامل الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية مع الأزمات, لتوفير سرعة استجابة في مواجهة الأزمات بموضوعية. خوفا" من الفوضى لإحداث تغيير في المقدرات الإدراكية للعاملين الإداريين. وذلك من خلال الاستفادة من عمليات المراحل الخمسة والمتمثلة في اكتشاف إشارات الإنذار, والاستعداد, والوقاية, واحتواء الأضرار, واستعادة النشاط والتعلم, وكذلك التعرف على أهم المعوقات التي تواجه العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية, والمتمثلة في معوقات إنسانية, ومعوقات تكنولوجية, ومعوقات تنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أبرزها: استجابة العاملين الإداريين بدرجة عالية في التعامل مع الأزمات من خلال الاستفادة من عمليات المراحل الخمسة مرتبة حسب أهميتها : التعلم, والاستعداد, والوقاية, واستعادة النشاط, واحتواء الأضرار, واستجابة بدرجة متوسطة بالنسبة لاكتشاف إشارات الإنذار, وتبين أن التحكم والسيطرة على المعوقات الإنسانية, والتكنولوجية التي تواجه العاملين الإداريين كانت بدرجة متوسطة, في حين تبين أن المعوقات التنظيمية كانت بدرجة استجابة منخفضة, وأن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين الخبرة والمستوى الوظيفي, عدد الدورات للعاملين الإداريين, في حين لم تظهر اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس .

أجرى القرم(٢٠٠٨) دراسة بعنوان " تطوير أنموذج لإدارة الأزمات, في مؤسسات التعليم العالي في الأردن ". حيث هدفت الدراسة إلى تطوير أنموذج لإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في الأردن, في محاولة للوصول إلى تعامل فاعل مع الأزمات, في ظل التعقيدات التي تواجه هذه المؤسسات, والتوجهات الإدارية الحديثة في التعامل مع معطيات الواقع, ومتغيراته. وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الجامعات, ونوابهم, وعمداء الكليات, ونوابهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية, في الجامعات الأردنية الرسمية وبلغ عدد العينة(٢٠٦) فردا" واستخدم الباحث الاستبانة. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي : وجود أزمات في مؤسسات التعليم العالي في الأردن, وكذلك وجود حالة من الوعي لموضوع الأزمة وخاصياتها في مؤسسات التعليم العالي, وكذلك بينت النتائج جاهزية مرتفعة في مؤسسات التعليم

العالي لإدارة الأزمات, وفي ضوء نتائج الدراسة تم بناء الأنموذج المقترح وقد تضمن : المرحلة الوقائية, والمرحلة العلاجية, وأوصى الباحث بتبني إلا نموذج من قبل مؤسسات التعليم الأردنية, وان يتم العمل على زيادة الوعي بموضوع إدارة الأزمات .

**٣- دراسات تناولت المشكلات والمعوقات والصعوبات في المجال الرياضي :**

أجرى ألخالدي(١٩٩٧) دراسة بعنوان "المعوقات التي تواجه المنتخبات الوطنية لكرة القدم والحلول المقترحة لها ". حيث هدفت الدراسة التعرف إلى بعض المعوقات التي تواجه المنتخبات الوطنية لكرة القدم في الأردن, ودرجة شيوعها, والتعرف إلى الفروق في المعوقات التي تواجه المنتخبات الوطنية لكرة القدم, تعزى لطبيعة المهنة(أعضاء هيئة تدريس, إداريي الدرجة الممتازة والأولى, مدربي الدرجة الممتازة والأولى, ولاعبي المنتخب الوطني الحالي والسابق) والتعرف إلى بعض الحلول المقترحة للمعوقات التي تواجه المنتخبات الوطنية لكرة القدم في الأردن ودرجة شيوعها, والتعرف إلى الفروق في الحلول المقترحة للمعوقات التي تواجه المنتخبات الوطنية لكرة القدم, تعزى لطبيعة المهنة (أعضاء هيئة تدريس, إداريي الدرجة الممتازة والأولى, مدربي الدرجة الممتازة والأولى, ولاعبي المنتخب الوطني الحالي والسابق) . وكانت عينة الدراسة مكونة من(١٣٩) شخصا" وهي تمثل المجتمع الأصلي نفسه, واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته, كما قام الباحث ببناء استبيان تكون من(١١٥) فقرة منها(٦٠) فقرة لمجال المعوقات و(٥٥) فقرة لمجال الحلول المقترحة, حيث تم توزيعه على(٧) مجالات رئيسة هي : مجال التخطيط, المجال الإداري, المجال الفني, مجال الإعلام, مجال التحكيم, مجال الإمكانات, مجال الحوافز. وأظهرت النتائج أن جميع مجالات المعوقات كانت حادة, أو حادة بدرجة كبيرة, وأن جميع الحلول المقترحة كانت حلول مناسبة بدرجة كبيرة .

أجرى الحديدي(١٩٩٩) دراسة بعنوان " المشاكل التي تواجه الأندية الرياضية الأردنية والحلول المقترحة لها ". هدفت الدراسة التعرف إلى درجة شيوع المشاكل التي تواجه الأندية الرياضية الأردنية, والحلول المقترحة لها, وإجراء مقارنات بهذه المشاكل والحلول المقترحة لها, تبعا" لمتغيرات جنس اللاعبين, طبيعة العمل, الموقع الجغرافي, وتكونت عينة الدراسة من(٣٠٠) فرد واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته, كما

قام الباحث ببناء استبيان تكون من(١٠٦) فقرات منها(٥٢) فقرة لمجال المشاكل و(٥٤) فقرة لمجال الحلول المقترحة. حيث تم توزيعه على(٦) مجالات رئيسية هي : المجـــال الإداري, المجال الفني, المجال الاجتماعي, مجال اللاعبين, مجال الإمكانـــات, مجـــال الحوافز. وأظهرت النتائج أن جميع مجالات المشاكل كانت حادة بدرجـــة كبيـــرة, وأن جميع الحلول المقترحة كانت حلول مناسبة بدرجة كبيرة. وأوصت الدراسة بـــضرورة زيادة الدعم المالي الذي تقدمه الوزارة للأندية الرياضية, والعمل على إنشاء المجمعـــات الرياضية والملاعب في مختلف محافظات وقرى المملكة, وإعفاء الأندية الرياضية من الرسوم الجمركية المفروضة على الأدوات والأجهزة الرياضية, وعلى وســـيلة النقـــل, والعمل على إنشاء مركز طبي متخصص لمعالجة اللاعبين, إضافة إلى ضرورة التركيز على عنصر الأشبال والناشئين في الأندية الرياضية, وإعدادهم بشكل جيد لتطوير قاعدة النادي .

أجرى محمد(٢٠٠٥) دراسة بعنوان " المشكلات التي تواجه المنتخب الوطني اليمني لكرة القدم والحلول المقترحة لعلاجها ". حيث هدفت الدراسة التعرف إلى المشكلات التي تواجه المنتخب الوطني اليمني لكرة القدم, والتعرف إلى درجة شيوع تلك المشكلات تبعا" لطبيعة العينة (لاعبو منتخب سابق, لاعبو منتخب حالي, إداريو الدرجة الممتازة, مـــدربو الدرجة الممتازة, الإعلاميون) وتكونت عينة الدراسة من(٧٩) فردا" تم اختيارهم بالطريقة العمدية. وقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تكونت من ستة محـــاور أساسية هي (الإداري, الفني, المالي, الإمكانات, الصحي, النفسي) حيث أظهرت النتائج أن جميع المشكلات التي تواجه المنتخب الوطني اليمني لكرة القدم جاءت كبيرة بدرجة حادة, كما أظهرت النتائج أن جميع الحلول المقترحة لمعالجة المشكلات كانت حلـــولا" مناســـبة بدرجة كبيرة, وأوصى الباحث بضرورة العمل على وضع الرجل المناسب فـــي المكـــان المناسب, والعمل على تأهيل الإداريين في اتحاد كرة القدم والأندية الرياضية من خـــلال عقد الدورات المتخصصة, والعمل على تطوير مستوى المدربين الوطنيين, من خلال عقد الدورات التدريبية المتقدمة في مجال كرة القدم .

**خلاصة الدراسات السابقة :**

يتبين من خلال عرض الدراسات السابقة المرتبطة والمشابهة, أنها قد تناولت موضوع إدارة الأزمات في المؤسسات والقطاعات المختلفة, فمنها ما ركز على دراسة إدارة الأزمات في المنظمات بشكل عام, ومنها ما ركز على دراسة إدارة الأزمات في الأجهزة الحكومية الأردنية ومنها ما ركز على دراسة إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي, ومنها ما ركز على دراسة إدارة الأزمات في الأندية والاتحادات الرياضية, ومنها ما ركز على دراسة إدارة الأزمات في الأقسام الرياضية للتعليم العالي ومنها ما ركز على دراسة المشكلات والمعوقات والصعوبات التي تواجه الأندية والمنتخبات والاتحادات الرياضية .

وقد تباينت واختلفت أهداف هذه الدراسات فمنها ما هدف إلى التعرف إلى أنواع وأسباب الأزمات, والإجراءات التي يجب أن تتبع للحد من تكرار الأزمات في الأندية, والاتحادات الرياضية, والمؤسسات العامة, ومنها ما هدف إلى التعرف إلى دور الإداريين والمسؤولين في إدارة الأزمات, ومنها ما هدف إلى معرفة قدرة المؤسسات والمنظمات على مواجهة الأزمات والاستعداد لها, ومنها ما هدف إلى معرفة مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في المنظمات والمعوقات التي تحد من توافر هذه العناصر ومنها ما هدف إلى التعرف إلى المعوقات والصعوبات الني تواجه الأندية والمنتخبات والاتحادات الرياضية .

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في تحديد الإطار العام لدراسته, وفي صياغة أهداف وتساؤلات بحثه, وكذلك في اختياره لمجتمع الدراسة وعينتها, وأيضا" في اختيار المنهجية المناسبة, وأداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية الملائمة لدراسته, وكذلك في مناقشة نتائج دراسته مع الدراسات السابقة .

والملاحظ أن معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي لملائمته لمثل هذه الدراسات, كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات, ويلاحظ اختلاف عينات هذه الدراسات باختلاف أهدافها. فبعض الدراسات اشتملت العينة فيها على الأقسام, والمعاهد, والمنظمات الرياضية قي مؤسسات التعليم العالي, الأعضاء والإداريين في الأندية والاتحادات الرياضية,

الإداريين في مؤسسات التعليم العالي, الإداريين والمدراء في مؤسسات القطاعين العام والخاص والأجهزة الحكومية .

وأما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيرى الباحث :

- أنها الدراسة الأولى – على حد علم الباحث – التي تناولت موضوع إدارة الأزمات في الاتحادات الرياضية في الأردن .
- أن جميع الدراسات السابقة استخدمت أداة واحدة لجمع البيانات, وما يميز هذه الدراسة أنها استخدمت أداتين لجمع البيانات .
- هذه الدراسة تميزت بتناول أنواع الأزمات, وأسباب الأزمات, والحلول المقترحة لأسباب الأزمات مجتمعة للتمكن من إدارة الأزمات في الاتحادات الرياضية, بينما اكتفت بعض الدراسات السابقة بتناول بعض هذه العناصر دون الأخرى .

# الفصل الثالث

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

اداة الدراسة

صدق وثبات اداة الدراسة

اجراءات تطبيق الدراسة

متغيرات الدراسة

المعالجة الاحصائية

# الفصل الثالث

## الطريقة والإجراءات :

يتناول هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعها الباحث في تحقيق أهداف الدراسة، حيث تضمن وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة, وطرق التحقق من صدقها, وثباتها، ومتغيرات الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي استخدمها الباحث في الإجابة عن أسئلة الدراسة.

**منهج الدراسة :**

استخدم الباحث المنهج الوصفي باتباع أسلوب الدراسات المسحية بخطواته وإجراءاته العلمية لملائمته لطبيعة هذه الدراسة .

**مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الاتحادات الرياضية الأردنية الفردية والجماعية(الإدارة العليا)، والبالغ عددهم(٢٧٨) فردا بالنسبة لأداة الدراسة الأولى، موزعين على (٣٠) اتحاداً، كما في ملحق رقم(٨) وتكون مجتمع الدراسة بالنسبة لأداة الدراسة الثانية من جميع العاملين في الاتحادات الرياضية الجماعية والفردية(الإدارة العليا) والبالغ عددهم(١٣٨) فردا موزعين على(٢٨) اتحادا كما في ملحق(٩).

**عينة الدراسة:**

قام الباحث باختيار عينة الدراسة بالطريقة العمدية من مجتمع الدراسة على مرحلتين، حيث تكونت العينة الأولى من(٢٠١) عاملاً في الاتحادات الرياضية, يمثلون رؤوساء وأعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية الجماعية, والفردية, في الأردن وتمثل ما نسبته ٧٢% من مجتمع الدراسة الأصلي، وتكونت العينة الثانية من(١٠٣) عاملا في الاتحادات الرياضية يمثلون رؤوساء وأعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية الجماعية والفردية في الأردن وتمثل ما نسبته ٧٥% من مجتمع الدراسة الأصلي. والجداول رقم(١) و(٢) تبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة .

**الجدول ١. توزيع أفراد عينة الدراسة الأولى حسب متغيراتها**

| المتغيرات | المستويات | الاتحادات الفردية | | الاتحادات الجماعية | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية |
| الموقع الإداري | رئيس الاتحاد | ١٧ | ١٠,١١% | ٣ | ٩،١٠% | ٢٠ | ٩،٩٥% |
| | نائب الرئيس | ٢٣ | ١٣,٧٠ % | ٣ | ٩،١٠% | ٢٦ | ١٢،٩٤% |
| | أمين السر | ١٨ | ١٠،٧١% | ٥ | ١٥،١٤% | ٢٣ | ١١،٤٤% |
| | أمين الصندوق | ١٩ | ١١،٣١% | ٦ | ١٨،١٨% | ٢٥ | ١٢،٤٤% |
| | إداري | ٩١ | ٥٤،١٧% | ١٦ | ٤٨،٤٨% | ١٠٧ | ٥٣،٢٣% |
| المؤهل العلمي | دبلوم فما دون | ٢٦ | ١٦,٠٠ % | ٥ | ١٥،٠٠% | ٣١ | ١٥،٤٢% |
| | بكالوريوس | ١١٣ | ٦٧,٠٠ % | ٢٠ | ٦١،٠٠% | ١٣٣ | ٦٦،١٧% |
| | دراسات عليا | ٢٩ | ١٧,٠٠ % | ٨ | ٢٤،٠٠% | ٣٧ | ١٨،٤١% |
| الخبرة | من١ - ٤سنوات | ٤٤ | ٢٦,٠٠ % | ١٣ | ٤٠،٠٠% | ٥٧ | ٢٨،٣٦% |
| | من ٥- ٩سنوات | ٥٨ | ٣٥,٠٠ % | ١١ | ٣٣،٣٣% | ٦٩ | ٣٤،٣٣% |
| | أكثر من ٩ سنوات | ٦٦ | ٣٩,٠٠ % | ٩ | ٢٧،٢٧% | ٧٥ | ٣٧،٣١% |
| **المجموع** | | ١٦٨ | ١٠٠,٠٠% | **٣٣** | ١٠٠,٠٠% | **٢٠١** | ١٠٠,٠٠% |

**الجدول ٢. توزيع أفراد عينة الدراسة الثانية حسب متغيراتها**

| المتغيرات | المستويات | الاتحادات الفردية | | الاتحادات الجماعية | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية |
| المسمى الوظيفي | رئيس الاتحاد | ٦ | ٨,٩٦% | ٢ | ٥،٥٦% | ٨ | ٧،٧٧% |
| | نائب الرئيس | ٧ | ١٠,٤٥ % | ٣ | ٨،٣٣% | ١٠ | ٩،٧١% |
| | أمين السر | ٨ | ١١،٩٤% | ٥ | ١٣،٨٩% | ١٣ | ١٢،٦٢% |
| | أمين الصندوق | ٦ | ٨،٩٦% | ٥ | ١٣،٨٩% | ١١ | ١٠،٦٨% |
| | إداري | ٤٠ | ٥٩،٧٠% | ٢١ | ٥٨،٣٣% | ٦١ | ٥٩،٢٢% |
| المؤهل العلمي | دبلوم فما دون | ٧ | ١٠,٤٥ % | ٧ | ١٩،٤٤% | ١٤ | ١٣،٥٩% |
| | بكالوريوس | ٤٣ | ٦٤,١٨ % | ٢٣ | ٦٣،٨٩% | ٦٦ | ٦٤،٠٨% |
| | دراسات عليا | ١٧ | ٢٥,٣٧ % | ٦ | ١٦،٦٧% | ٢٣ | ٢٢،٣٣% |
| الخبرة | من١ - ٤سنوات | ٢٤ | ٣٥,٨٢ % | ١٣ | ٣٦،١١% | ٣٧ | ٣٥،٩٢% |
| | من ٥ -٨سنوات | ٢٦ | ٣٨,٨١ % | ١٣ | ٣٦،١١% | ٣٩ | ٣٧،٨٦% |
| | أكثر من ٩ سنوات | ١٧ | ٢٥,٣٧ % | ١٠ | ٢٧،٧٨% | ٢٧ | ٢٦،٢١% |
| **المجموع** | | ٦٧ | ١٠٠,٠٠% | ٣٦ | ١٠٠,٠٠% | ١٠٣ | ١٠٠,٠٠% |

**أداة الدراسة :**

لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانتين لجمع البيانات, والمعلومات المرتبطة بإدارة الأزمات في الاتحادات الرياضية, وذلك وفقا للخطوات التالية:

**أداة الدراسة الأولى( استبانة أسباب الأزمات ) :**

- قام الباحث بأجراء دراسة استطلاعية لآراء (٣٠) إداريا مـن مجـالس إدارات الاتحـادات الرياضية قيد الدراسة من ٢٠٠٨/٧/٢٠ إلى ١٠ /٨ /٢٠٠٨, وتهدف التعرف إلى الأزمات التي تواجه إدارات الاتحادات الرياضية الأردنية, وذلك بتوجيه سؤال مفتوح : ما أهم الأزمات التـي تعرض لها اتحادكم . ؟ ملحق (١) .

- في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية, أستطاع الباحث تحديد أهـم الأزمـات التـي تواجـه الاتحادات الرياضية الأردنية, حيث صنفت في مجالات إداريـة, وماليـة, وفنيـة, وتـشريعية وإمكانات .

- بعد الاطلاع على الأبحاث والدراسات والكتب والمراجع العلمية المرتبطـة بموضـوع إدارة الأزمات تم تحديد محاور وفقرات الاستبيان الأول في صورته الأولية وذلك ضـمن المحـاور التالية : المحور الإداري، المحور المالي، المحور الفني، محور الإمكانات، المحور التشريعي . وبعد ذلك تم بناء الاستبيان في صورته الأولية حيث بلغ عدد فقرات الاستبيان الأول (٣٨) فقرة موزعة على محاور الدراسة كما يلي :

| | |
|---|---|
| **- المحور الإداري** | **(١٠)** |
| **- المحور المالي** | **(٧)** |
| **- المحور الفني** | **(٩)** |
| **- المحور** | **(٥)** |
| **- المحور التشريعي** | **(٧)** |

والملحق رقم (٢) يوضح أداة الدراسة الأولى في صورتها الأولية .

٢-أداة الدراسة الثانية ( استبانة الحلول المقترحة ) :

تم بناء أداة الدراسة الثانية للتعرف على الحلول المقترحة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية قيد الدراسة وذلك بناء على فقرات ومحاور أداة الدراسة الأولى .

وبعد الاطلاع على الأبحاث, والدراسات, والكتب, والمراجع العلميةالمرتبطة بموضوع إدارة الأزمات, تم تحديد محاور وفقرات الاستبيان الثاني في صورته الأولية وذلك ضمن المحاورالتالية:المحورالإداري, المحور المالي, المحور الفني, محور الإمكانات, المحورالتشريعي . وبعد ذلك تم بناء الاستبيان في صورته الأولية حيث بلغ عدد فقرات الاستبيان الثاني(٣٨) فقرة موزعة على محاور الدراسة كما يلي :

| | |
|---|---|
| **-المحور الإداري** | **(١٠)** |
| **-المحور المالي** | **(٧)** |
| **-المحور الفني** | **(٩)** |
| **-المحور** | **(٥)** |
| **-المحور التشريعي** | **(٧)** |

والملحق رقم (٥) يوضح أداة الدراسة الثانية في صورتها الأولية .

**صدق الأداة** :

للتحقق من صدق محتوى أداتي الدراسة, قام الباحث باعتماد صدق المحتوى(Content,Validity) ، وذلك بعرض أداتي الدراسة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، ومن ذوي الاختصاص والخبرة في هذا المجال وعددهم (١٠) محكمين لأداة الدراسة الأولى و(٨) محكمين لأداة الدراسة الثانية, ممن يحملون شهادة الدكتوراه في التربية الرياضية, بالإضافة إلى المشاركة في إدارة الحركة الرياضية الأردنية. والملحق رقم(٣) ورقم (٦) يوضح أسماء المحكمين والجامعات التي يعملون فيها .

وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم حول مدى صحة كل فقرة ومناسبتها للمحور الذي تنتمي إليه, وتعديل أو إضافة أوحذف أية فقرات يرونها مناسبة لذلك. وبعد ذلك تم تفريغ آراء المحكمين, حيث أخذت الفقرة التي حصلت على موافقة (٦) من المحكمين كحد أدنى (أي بنسبة ٧٥%) فأكثر مع الأخذ بعين الاعتبار الإضافة والحذف حسب رأي الخبراء وتم اعتماد نسبة اتفاق (٧٥%) فما فوق من آراء المحكمين حيث يشير بلوم (1983) Bloom بهذا الصدد إذا حصلت الفقرة على نسبة اتفاق بين المحكمين (٧٥%) أو أكثر يمكن الشعور بالارتياح من صدق الاختبار.

وبعد تنقيح استبانتي الدراسة بصورتهما النهائية أصبحا مكونين من (٣٨) فقرة موزعة على محاور الدراسة كما هو موضح بالجدول رقم (٣) .

**الجدول ٣ . توزيع فقرات الاستبيان الأول والثاني على المحاور بشكل نهائي**

| الرقم | المحور | عدد الفقرات |
|---|---|---|
| ١ | الإداري | ١٠ |
| ٢ | المالي | ٧ |
| ٣ | الفني | ٩ |
| ٤ | الإمكانات | ٥ |
| ٥ | التشريعي | ٧ |
| المجموع | | ٣٨ |

والملحق رقم (٤) ورقم (٧) يوضح أداتي الدراسة بصورتهماالنهائية

**ثبات استبانة أسباب الأزمات:**

للتحقق من ثبات استبانة أسباب الأزمات، قام الباحث بحساب معاملات الثبات لها، بطريقتين: الأولى طريقة تطبيق الاختبار, وإعادة تطبيقه (test Re-test )على عينة التقنين وعددها (٢٢) فردا, وتم اختيارها من مجتمع الدراسة, وتم استبعادها من العينة الأصلية وبفاصل زمني مقداره خمسة عشر يوما من ٨/١٧ /٢٠٠٨ إلى ٨/٣١ /٢٠٠٨, وطبقت الأداة عليهم

للمرة الأولى وأعطي لكل واحد منهم رقم من (١-٢٢), وبعد مضي خمسة عشر يوما أعيد تطبيق الأداة على العينة نفسها, وبعد ذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون للاستبانة ككل, ولمحاورها الفرعية, حيث تراوحت قيم معاملات الثبات بين (٠,٨٦- ٠,٩٢) للمحاور، و(٠,٩٤) للاستبانة ككل, وهذه القيمة تشير إلى درجة عالية من الثبات, وبالتالي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق أهداف الدراسة. أما الطريقة الثانية، فقد استخدمت فيها طريقة كرونباخ ألفا، لبيان مدى انسجام وتناغم استجابات أفراد العينة على الاستبيان فتراوحت قيم معاملات الثبات للمحاور بين (٠,٨٣- ٠,٩٠)، و(٠,٩٢) للأداة الكلية, وهذا المعامل يعتبر مقبولا علميا ويمكن الاعتماد عليه لتحقيق أهداف الدراسة, والجدول رقم (٤) يوضح قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة معامل ارتباط بيرسون، وطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

**الجدول ٤. معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين (ثبات الاستقرار) وثبات التجانس باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لاستبانة أسباب الأزمات**

| المحاور | ثبات الاستقرار بطريقة معامل ارتباط بيرسون | ثبات التجانس بطريقة كرونباخ |
|---|---|---|
| المحور الإداري | ٠,٨٨ | ٠,٨٩ |
| المحور المالي | ٠,٨٦ | ٠,٨٣ |
| المحور الفني | ٠,٨٩ | ٠,٩٠ |
| محور الإمكانات | ٠,٩٢ | ٠,٩٠ |
| المحور التشريعي | ٠,٨٧ | ٠,٨٨ |
| **الاستبانة الكلية** | ٠,٩٤ | ٠,٩٢ |

**ثبات استبانة الحلول المقترحة لأسباب الأزمات:**

للتحقق من ثبات استبانة الحلول المقترحة للأزمات الإدارية، قام الباحث بحساب معاملات الثبات لها، بطريقتين: الأولى طريقة التطبيق وإعادة التطبيق (test Re-test )على عينة التقنين وعددها (١٩) فردا, وتم اختيارها من مجتمع الدراسة, وتم استبعادها من العينة الأصلية وبفاصل زمني مقداره خمسة عشر يوما من ٢/٢ /٢٠٠٩ إلى ٢/١٦ /٢٠٠٩, وطبقت الأداة عليهم للمرة الأولى, وأعطي لكل واحد منهم رقما" من (١-١٩), وبعد مضي خمسة عشر يوما أعيد تطبيق الأداة على العينة نفسها, وبعد ذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون للاستبانة ككل, ولمحاورها

الفرعية, حيث تراوحت قيم معاملات الثبات بين (٠,٨٤– ٠,٩٢) للمحاور، و(٠,٩٣) للاستبانة ككل, وهذه القيمة تشير إلى درجة عالية من الثبات, وبالتالي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق أهداف الدراسة. أما الطريقة الثانية: فقد استخدمت فيها طريقة كرونباخ ألفا لبيان مدى انسجام وتناغم استجابات أفراد العينة على الاستبيان, فتراوحت قيم معاملات الثبات للمحاور بين(٠,٨٨– ٠,٩٤)، و(٠,٩٥) للأداة الكلية, وهذا المعامل يعتبر مقبولا علميا, ويمكن الاعتماد عليه لتحقيق أهداف الدراسة. والجدول رقم (٥) يوضح قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة معامل ارتباط بيرسون، وطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي .

**الجدول ٥. معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين (ثبات الاستقرار) وثبات التجانس باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لاستبانة الحلول المقترحة لأسباب الأزمات**

| المحاور | ثبات الاستقرار بطريقة معامل ارتباط بيرسون | ثبات التجانس بطريقة كرونباخ |
|---|---|---|
| المحور الإداري | ٠,٨٩ | ٠,٩٤ |
| المحور المالي | ٠,٨٨ | ٠,٨٨ |
| المحور الفني | ٠,٩٢ | ٠,٩٠ |
| محور الإمكانات | ٠,٨٨ | ٠,٩١ |
| المحور التشريعي | ٠,٨٤ | ٠,٨٩ |
| **الاستبانة ككل** | **٠,٩٣** | **٠,٩٥** |

**تكونت أداتي الدراسة من جزأ ين أساسيين :**

**الجزء الأول** : ويختص بالمعلومات العامة لأفراد عينة أداتي الدراسة, من رووساء وأعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية (سنوات الخبرة الإدارية, الموقع الاداري, المؤهل العلمي).

**الجزء الثاني** : ويختص بمحاور أداتي الدراسة وهي (الإداري, المالي, الفني, الإمكانات, التشريعي) .

- تكون سلم الاستجابة على فقرات استبانتي الدراسة من خمس درجات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي كما في الجدول رقم (٦) وعلى النحو التالي :

**الجدول ٦ . سلم الاستجابة لفقرات استبانتي الدراسة**

| موافق بدرجة كبيرة جدا | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة قليلة | موافق بدرجة قليلة جدا |
|---|---|---|---|---|
| ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |

- من خلال مراجعة الباحث للأبحاث والدراسات السابقة كدراسة مساعدة (٢٠٠٢), ودراسة العبادلة(٢٠٠٣), ودراسة القطاونة(٢٠٠٥), ودراسة النوايسة(٢٠٠٦) تم تحديد ثلاثة مستويات, لإدارة الأزمات في الاتحادات الرياضية. والجدول رقم (٧) يوضح ذلك :

**الجدول ٧ . مستويات الاستجابةلافراد عينة الدراسة وما يقابلها من درجات الموافقة**

| المستوى | النسبة المئوية | درجة الموافقة |
|---|---|---|
| من ١ - ٢,٤٩ | يقابلها اقل من ٥٠% | موافق بدرجة قليلة |
| من ٢,٥ –٣,٤٩ | يقابلها من ٥٠ – ٦٩ % | موافق بدرجة متوسطة |
| من ٣,٥ - ٥ | يقابلها من ٧٠-١٠٠ % | موافق بدرجة كبيرة |

**إجراءات تطبيق أداة الدراسة الأولى : (استبانة أسباب الأزمات) :-**

- قامت كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية بمخاطبة اللجنة الاولمبية الأردنية, لتسهيل مهمة الباحث بأجراء دراسته كما في ملحق (١٠) .

- قام الباحث بالحصول على نسخة من عناوين الاتحادات الرياضية الأردنية من وحدة تنسيق شؤون الاتحادات, حيث احتوت هذه النسخة على (اسم الاتحاد, اسم رئيس الاتحاد, اسم أمين السر, اسم الناطق الإعلامي, السكرتير التنفيذي للاتحاد, هواتف الاتحاد, فاكس الاتحاد, عنوان الاتحاد والموقع الموجود فيه) حيث سهل هذا الأمر على الباحث للتعرف على مواقع الاتحادات وزيارتها, والتعرف على موظفين الاتحاد, والأعضاء, ومعرفة مواعيد الاجتماعات والتنسيق المسبق للزيارة عن طريق الهاتف مع سكرتير الاتحاد أو أمين السر .

- قام الباحث باستثناء الاتحادات النوعية خارج الدراسة, وهي (اتحاد الشركات, اتحاد الطب الرياضي, اتحاد الأعلام الرياضي, اتحاد الرياضة للجميع, الاتحاد المدرسي) وذلك لأنها اتحادات غير تنافسية وليس لديها أندية أو مراكز تابعة لها .

- قام الباحث أيضا باستثناء اتحاد الجوجيستو البرازيلية لأنه ما زال تحت التأسيس أثناء إجراء هذه الدراسة .

- قام الباحث بأجراء دراسة استطلاعية لآراء (٣٠) إداريا من مجالس إدارات الاتحادات الرياضية قيد الدراسة من ٢٠/٧/٢٠٠٨ إلى ١٠ /٨/ ٢٠٠٨, وتهدف التعرف إلى الأزمات التي تواجه إدارات الاتحادات الرياضية بالمملكة الأردنية, وذلك بتوجيه سؤال مفتوح ما أهم الأزمات التي تعرض لها اتحادكم . ؟

- بعد أن قام الباحث بإعداد الاستبيان الأول بصورته النهائية تم توزيع (٢٢) استبيانا على عينة من المجتمع الأصلي للدراسة, بهدف قياس الثبات للاستبيان المستخدم في الدراسة, وتم استبعادها من عينة الدراسة, وذلك من(١٧ / ٨ /٢٠٠٨ إلى ٣١ /٨/ ٢٠٠٨) .

- بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها, وتحديد عدد أفراد عينة الدراسة, من خلال السجلات الرسمية في اللجنة الاولمبية الأردنية, عن طريق وحدة تنسق شؤون الاتحادات. قام الباحث بتوزيع (٢٥٦) استبيان بنفسه على الاتحادات الجماعية والفردية ليتم توزيعها على رؤوساء وأعضاء الاتحادات أثناء الاجتماعات الرسمية, وذلك من(٩/٩ /٢٠٠٨ الى٣٠ /١٢/ ٢٠٠٨).

- قام الباحث بالمتابعة الشخصية والمستمرة للتأكد من تعبئة الاستبانات من قبل أعضاء الاتحادات وذلك إما عن طريق الزيارة الشخصية لعدة مرات للاتحادات, أو عن طريق المتابعة بالهاتف للاطمئنان على الإجابة على الاستبيان .

- بلغ عدد الاستبيانات المرتجعة(٢٠٩) استبيانا, وقد تم استبعاد(٨) استبيانات وذلك لعدم استيفائها شروط الاستجابة على الفقرات, حيث وجدت بعض الفقرات بلا إجابة أو أن الفقرة الواحدة قد تحمل عدة استجابات .

- بعد ذلك فرغت الاستجابات وعولجت إحصائيا,وفقا للأساليب الإحصائية المناسبة للإجابةعلى تساؤلات هذه الدراسة .

**إجراءات تطبيق أداة الدراسة الثانية : (استبانة الحلول المقترحة ) :-**

- أثناء إعداد الباحث لأداة الدراسة الثانية, تم حل مجالس الاتحادات الرياضية الجماعية والفردية, لانتهاء فترة دورة الاتحادات, وهي(٤) سنوات وتم تشكيل مجالس جديدة لإدارات الاتحادات الجماعية, والفردية, بالانتخاب والتعيين .

- قام الباحث بحصرعدد رؤوساء وأعضاء مجالس إدارات الاتحادات السابقة, الذين استجابو لأداة الدراسة الأولى, والذين تم انتخابهم اوتعيينهم مرة أخرى, من خلال السجلات الرسمية في اللجنة الاولمبية الأردنية, عن طريق وحدة تنسيق شؤون الاتحادات.

- على ضوء الدراسة الأولى قام الباحث بإعداد أداة الدراسة الثانية وفقا للخطوات التالية :

- بعد أن قام الباحث بإعداد الاستبيان الثاني بصورته النهائية, تم تحديد عدد مجتمع الدراسة و أفراد عينة الدراسة, حيث قام الباحث بتوزيع (١٩) استبيانا على عينة من المجتمع الأصلي للدراسة, بهدف قياس الثبات للاستبيان المستخدم في الدراسة, وتم استبعادها من عينة الدراسة وذلك في الفترة ما بين (٢ / ٢ / ٢٠٠٩ إلى ١٦ /٢/ ٢٠٠٩).

- بعد التأكد من صدق الأداة, وثباتها, وتحديد عدد أفراد عينة الدراسة, من خـــلال الــسجلات الرسمية في اللجنة الاولمبية الأردنية, عن طريق وحدة تنسق شؤون الاتحادات, قـــام الباحـــث بتوزيع (١١٩) استبيانا" بنفسه على الاتحادات الرياضية الجماعية والفردية ليتم توزيعها علـــى رؤساء وأعضاء الاتحادات, أثناء الاجتماعات الرسمية, وذلك في الفتـــرة مـــا بـــين (٢٥ /٢ /٢٠٠٩ إلى ٣٠/ ٤ /٢٠٠٩) .

- قام الباحث بالمتابعة الشخصية والمستمرة للتأكد من تعبئة الاســـتبانات مـــن قبـــل أعـــضاء الاتحادات, وذلك عن طريق الزيارة الشخصية لعدة مرات للاتحادات أو عن طريـــق المتابعـــة بالهاتف للاطمئنان على الإجابة على الاستبانات .

- بلغ عدد الاستبانات المرتجعة (١٠٤) استبيان وقد تم استبعاد (١) اســـتبيان لعـــدم اســـتيفائه شروط الاستجابة على الفقرات, حيث وجدت بعض الفقرات بلا إجابة, وكانت بعض الفقـــرات تحمل عدة استجابات .

- بعد ذلك فرغت الاستجابات, وعولجت إحصائيا وفقا للأساليب الإحصائية المناسبة للإجابـــة على تساؤلات هذه الدراسة .

**متغيرات الدراسة :-**

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

<u>أولاً</u>: **المتغيرات المستقلة**: واشتملت على:

**المؤهل العلمي** :وله ثلاث مستويات : (دبلوم فما دون, بكالوريوس, دراسات عليا)

**الموقع الإداري في الاتحاد**: وله خمس مستويات: (رئيس الاتحاد، نائب الرئيس، أمين السر، أمين الصندوق، إداري).

**عدد سنوات الخبرة**: ولها ثلاث مستويات: (١-٤ سنوات/ دورة) ، (ومن ٥- ٨ سنوات/ دورتين) ، (٩سنوات فأكثر/ ثلاث دورات فأكثر).

**<u>ثانياً</u>: المتغيرات التابعة:**

- **أسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية**: ويعبر عنها بالمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات ومجالات أسباب الأزمات, وتتضمن محاور استبيان أسباب الأزمات, وهي:(المحور الإداري, المحور المالي, المحور الفني, محور الإمكانات, المحور التشريعي) .

- **الحلول المقترحة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية** : ويعبر عنها بالمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات ومجالات الحلول المقترحة لأسباب الأزمات, وتتضمن محاور استبيان الحلول المقترحة لأسباب الأزمات,وهي:(المحور, الإداري المحورالمالي, المحورالفني, محورالامكانات, المحورالتشريعي) .

**المعالجة الإحصائية :**

قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أولا": الاحصاء الوصفي ممثلا" بـــ :

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية .

ثانيا" : الاحصاء الاستنتاجي ممثلا" بـــ :

- اختبار ثبات أداتي الدراسة(معامل ارتباط بيرسون , كرونباخ الفا), اختبار تحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه(Scheffe) للمقارنات البعدية.

# الفصل الرابع

# عرض النتائج ومناقشتها

أولا" :عرض النتائج

ثانيا" :مناقشة النتائج

# الفصل الرابع

**<u>أولا" عرض النتائج :</u>**

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، بعد أن قام الباحث بجمع البيانات بواسطة أداتي الدراسة "استبانة اسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية، واستبانة الحلول المقترحة لأسباب الأزمات "، وقام بعرضها وفقاً لأسئلة الدراسة.

**أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:**

نص السؤال الأول على: "ما أسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها؟" .

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول(٨).

**الجدول ٨ . المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الموافقة والنسبة المئوية لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية مرتبة تنازليا"**

| الرقم | المحور | المتوسط الحسابي* | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٢ | المحور المالي | ٤،٤٦ | ٠,٧٠ | الأولى | كبيرة | %٨٩,٢٠ |
| ٤ | محور الإمكانات | ٣,٦١ | ١,١٣ | الثانية | كبيرة | %٧٢,٢٠ |
| ٣ | المحور الفني | ٣,٥٠ | ٠,٨٠ | الثالثة | كبيرة | %٧٠,٠٠ |
| ١ | المحور الإداري | ٢,٤٨ | ٠,٨٦ | الرابعة | قليلة | %٤٩,٦٠ |
| ٥ | المحور التشريعي | ٢,٤٧ | ٠,٨٦ | الخامسة | قليلة | %٤٩,٤٠ |
| **الأداة ككل** | | ٣,٣٠ | ٠,٦٣ | = | متوسطة | %٦٦,٠٠ |

* الدرجة العظمى من (٥).

يبين الجدول(٨) أن المحور الثاني "المحـــور المـــالي" احتـــل المرتبـــة الأولـــى بمتوســـط حسابي(٤,٤٦) وبأهمية نسبية(٨٩,٢٠%) وإنحراف معياري(٠,٧٠)، تلاه في المرتبـــة الثانيـــة المحور الرابع "محور الإمكانات" بمتوسط حسابي(٣،٦١) وبأهمية نسبية(٧٠,٢٠%) وانحراف معياري(١,١٣)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة المحور الخامس "المحور التـــشريعي" بمتوســـط حسابي(٢،٤٧) وبأهمية نسبية(٤٩,٤٠ %) وانحراف معياري(٠،٨٦)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل(٣،٣٠) وبأهمية نسبية(٦٦,٠٠%) وبانحراف معياري(٠،٦٣)، وهو يقابـــل تقـــدير الموافقة بدرجة متوسطة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات مجالات استبانة أسباب الأزمات ، على النحو التالي:

**أ-المحور الأول: المحور الإداري(أسباب الازمات):**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة علـــى فقرات هذا المحور، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول(٩) .

**الجدول ٩ . المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الموافقة والنسبة المئوية لفقرات المحور الإداري مرتبة تنازليا"**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٢ | غياب الخبرات لدى أعضاء مجلس الاتحاد في مجال اللعبة | ٢,٨٩ | ١,٢٤ | الأولى | متوسطة | ٥٧,٨٠% |
| ٥ | اتخاذ قرارات يتعذر تطبيقها | ٢,٧١ | ١,٣١ | الثانية | متوسطة | ٥٤,٢٠% |
| ٦ | سوء في تطبيق القرارات من قبل الجهات المعنية (لجان الاتحاد،الأندية) | ٢,٦٩ | ١,١٢ | الثالثة | متوسطة | ٥٣,٨٠% |
| ١ | غياب التجانس لدى أعضاء مجلس الاتحاد في مجال اللعبة | ٢,٦٧ | ١,٣٣ | الرابعة | متوسطة | ٥٣,٤٠% |
| ٣ | وجود عدد من الأعضاء المميزين المعينين في مجلس الإدارة من انتماءات رياضية جهوية | ٢,٥٩ | ١,٢٥ | الخامسة | متوسطة | ٥١,٨٠% |
| ٨ | تكرار الخلافات التي تنشأ مع إدارات الأندية | ٢,٥٣ | ١,٢٢ | السادسة | متوسطة | ٥٠,٦٠% |
| ٩ | عدم انتظام عقد اجتماعات مجلس الاتحاد | ٢,٣٦ | ١,٢٣ | السابعة | قليلة | ٤٧,٢٠% |
| ٤ | عدم العدالة في اتخاذ القرارات | ٢,٣١ | ١,١٨ | الثامنة | قليلة | ٤٦,٢٠% |
| ٧ | وضع خطط وبرامج موسمية تثقل العبء الإداري للأندية | ٢,٢٠ | ١,١١ | التاسعة | قليلة | ٤٤,٠٠% |
| ١٠ | وضع خطط وبرامج موسمية تتعارض مع مشاركات الأندية في البطولات الرسمية الخارجية | ١,٨٩ | ١,٠٧ | العاشرة | قليلة | ٣٧,٨٠% |
| | **المحور ككل** | ٢,٤٨ | ٠,٨٦ | - | قليلة | ٤٩,٦٠% |

* الدرجة العظمى من (٥).

يبين الجدول(٩) أن الفقرة رقم(٢) والتي نصت على "غياب الخبرات لدى أعضاء مجلس الاتحاد في مجال اللعبة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(٢،٨٩) وبأهمية نسبية (٥٧,٨٠%) وانحراف معياري(١،٢٤)، وجاءت الفقرة رقم(٥) والتي كان نصها "اتخاذ قرارات يتعذر تطبيقها" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي(٢،٧١) وبأهمية نسبية(٥٤,٢٠%) وانحراف معياري(١،٣١)، بينما احتلت الفقرة رقم(١٠) والتي نصت على "وضع خطط وبرامج موسمية تتعارض مع مشاركات الأندية في البطولات الرسمية الخارجية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١،٨٩) وبأهمية نسبية(٣٧,٨٠%) وانحراف معياري(١،٠٧)، وقد بلغ المتوسط الحسابي

لتقديرات أفراد العينة هذا المحور ككل(٢،٤٨) وبأهمية نسبية(٤٩,٦٠%) وانحراف معياري(٠،٨٦)، وهو يقابل تقدير الموافقة بدرجة قليلة.

**ب-المحور الثاني:المحور المالي(أسباب الازمات):**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول(١٠).

**الجدول ١٠ . المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الموافقة والنسبة المئوية لفقرات المحور المالي مرتبة تنازليا"**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ضعف الموارد المالية الثابتة للاتحاد | ٤,٨٦ | ٠,٩٨ | الأولى | كبيرة | %٩٧,٢٠ |
| ٢ | ضعف دعم الأندية الرياضية ماديا | ٤,٨٤ | ١,٠٣ | الثانية | كبيرة | %٩٦,٨٠ |
| ٦ | ضعف عائدات التسويق للاتحادات الرياضية | ٤,٧٩ | ١,٢٥ | الثالثة | كبيرة | %٩٥,٨٠ |
| ٧ | غياب إعفاء الاتحادات من الضرائب الجمركية والرسوم في تشريعاتها | ٤,٥٣ | ١,٣٢ | الرابعة | كبيرة | %٩٠,٦٠ |
| ٣ | ضعف المخصصات المالية للإداريين المتفرغين في الاتحاد | ٤,٤٢ | ١,٢٠ | الخامسة | كبيرة | %٨٨,٤٠ |
| ٤ | صرف جزء كبير من المخصصات المالية للاتحاد على الجوانب الإدارية (سفريات، مكافآت) | ٤,٣٥ | ١,٢٣ | السادسة | كبيرة | %٨٧,٠٠ |
| ٥ | وجود شبهة فساد في أوجه صرف أموال الاتحاد | ٣,٤٢ | ٠,٩٤ | السابعة | متوسطة | %٦٨,٤٠ |
| | **المحور ككل** | ٤,٤٦ | ٠,٧٠ | - | كبيرة | %٨٩,١٧ |

* الدرجة العظمى من (٥).

يبين الجدول(١٠) أن الفقرة رقم(١) والتي نصت على "ضعف الموارد المالية الثابتة للاتحاد" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤،٨٦) وبأهمية نسبية(٩٧,٢٠%) وانحراف معياري(٠،٩٨)، وجاءت الفقرة رقم(٢), والتي كان نصها "ضعف دعم الأندية الرياضية ماديا" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي(٤،٨٤) وبأهمية نسبية(٩٦,٨٠%) وانحراف معياري(١،٠٣)، بينما احتلت الفقرة رقم(٥) والتي نصت على "وجود شبهة فساد في أوجه صرف أموال الاتحاد" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(٣,٤٢) وبأهمية نسبية(٦٨,٤٠%) وانحراف معياري(٠،٩٤)،

وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المحور ككل (٤،٤٦) وبأهمية نسبية (٨٩,١٧%) وإنحراف معياري (٠،٧٠)، وهو يقابل تقدير الموافقة بدرجة كبيرة.

**ج-المحور الثالث:المحور الفني(أسباب الازمات):**

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول(١١) .

**الجدول١١ .المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الموافقة والنسبة المئوية لفقرات المحور الفني مرتبة تنازليا"**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٣ | عدم توفر معالج نفسي مختص للمنتخبات | ٣,٩٧ | ١,١٥ | الأولى | كبيرة | %٧٩,٤٠ |
| ٧ | ضعف إقبال الجمهور على المباريات الرسمية | ٣,٨٠ | ١,١٧ | الثانية | كبيرة | %٧٦,٠٠ |
| ٢ | نقص المدربين المحترفين الأكفياء | ٣,٧٨ | ١,٢٠ | الثالثة | كبيرة | %٧٥,٦٠ |
| ٤ | قلة دورات إعداد وصقل الحكام المؤهلين | ٣,٦١ | ١,١٧ | الرابعة | كبيرة | %٧٢,٢٠ |
| ٦ | غياب قاعدة الناشئين الرياضيين في الأندية | ٣,٥٥ | ١,٣٤ | الخامسة | كبيرة | %٧١,٠٠ |
| ٥ | قلة دورات إعداد وصقل المدربين المؤهلين | ٣,٥٠ | ١,٢٣ | السادسة | كبيرة | %٧٠,٠٠ |
| ٨ | ضعف إعداد المنتخبات الوطنية | ٣,٣٧ | ١,٢١ | السابعة | متوسطة | %٦٧,٤٠ |
| ٩ | انخفاض المستوى الفني للمنتخبات الوطنية | ٣,٢٦ | ١,٢٢ | الثامنة | متوسطة | %٦٥,٢٠ |
| ١ | تدخل أعضاء مجلس الاتحاد في الشؤون الفنية | ٢,٦٥ | ١,٢٦ | التاسعة | متوسطة | %٥٣,٠٠ |
| **المحور ككل** | | ٣,٥٠ | ٠,٨٠ | - | كبيرة | %٧٠,٠٠ |

* الدرجة العظمى من (٥)

يبين الجدول(١١) أن الفقرة رقم (٣) والتي نصت على "عدم توفر معالج نفسي مختص للمنتخبات" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٧) وبأهمية نسبية (٧٩,٤٠%) وإنحراف معياري (١,١٥)،وجاءت الفقرة رقم (٧) والتي كان نصها " ضعف إقبال الجمهور على المباريات الرسمية " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣،٨٠) وبأهمية نسبية (٧٦,٠٠%) وإنحراف معياري (١،١٧)، بينما احتلت الفقرة رقم (١) والتي نصت على " تدخل أعضاء مجلس الاتحاد في الشؤون الفنية " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٦٥) وبأهمية نسبية (٥٣,٠٠%) وانحراف معياري (١،٢٦)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على

هذا المحور ككل (٣،٥٠) وبأهمية نسبية (٧٠,٠٠%) وانحراف معياري (٠،٨٠)، وهو يقابل تقدير الموافقة بدرجة كبيرة.

**د -المحور الرابع:محور الإمكانات(أسباب الازمات):**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول(١٢).

**الجدول١٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الموافقة والنسبة المئوية لفقرات محور الإمكانات مرتبة تنازليا"**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٥ | قلة الملاعب والصالات اللازمة لتدريب المنتخبات | ٣,٨٦ | ١,٣٠ | الأولى | كبيرة | %٧٧,٢٠ |
| ٢ | عدم تناسب أنشطة الاتحاد مع الإمكانات المتوفرة | ٣,٦٦ | ١,٢٣ | الثانية | كبيرة | %٧٣,٢٠ |
| ٤ | ضعف وجود صيانة دورية للملاعب والصالات | ٣,٦٥ | ١,٤١ | الثالثة | كبيرة | %٧٣,٠٠ |
| ٣ | قلة الأدوات والأجهزة اللازمة لتدريب المنتخبات | ٣,٥٩ | ١,٣٨ | الرابعة | كبيرة | %٧١,٨٠ |
| ١ | عدم توفر مقر مناسب لإدارة الاتحاد | ٣,٣١ | ١,٥٤ | الخامسة | متوسطة | ٦٦,٢٠ |
| | **المحور ككل** | ٣,٦١ | ١,١٣ | - | كبيرة | %٧٢,٢٠ |

* الدرجة العظمى من (٥)

يبين الجدول(١٢) أن الفقرة رقم(٥) والتي نصت على " قلة الملاعب والصالات اللازمة لتدريب المنتخبات" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(٣،٨٦) وبأهمية نسبية(٧٧,٢٠%) وانحراف معياري(١،٣٠)، وجاءت الفقرة رقم(٢) والتي كان نصها "عدم تناسب أنشطة الاتحاد مع الإمكانات المتوفرة " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي(٣،٦٦) وبأهمية نسبية(٧٣,٢٠%) وانحراف معياري(١،٢٣)، بينما احتلت الفقرة رقم(١) والتي نصت على "عدم توفر مقر مناسب لإدارة الاتحاد " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(٣،٣١) وبأهمية نسبية(٦٦,٢٠%) وانحراف معياري(١،٥٤)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المحور ككل(٣,٦١) وبأهمية نسبية(٧٢,٢٠%) وانحراف معياري(١,١٣)، وهو يقابل تقدير الموافقة بدرجة كبيرة.

**هـ- المحور الخامس: المحور التشريعي (اسباب الازمات):**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول(١٣).

**الجدول ١٣. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الموافقة والنسبة المئوية لفقرات المحور التشريعي مرتبة تنازليا"**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٧ | ضعف إشراك الاتحادات في تطوير التشريعات الرياضية | ٣,٤٨ | ١,٣٢ | الأولى | متوسطة | %٦٩,٦٠ |
| ٦ | التوجه لإصدار تشريعات رياضية خاصة بتنظيم الاحتراف الرياضي قبل إعداد وتهيئة الأندية لذلك | ٣,١٣ | ١,٤٠ | الثانية | متوسطة | %٦٢,٦٠ |
| ٥ | عدم تطوير تشريعات الاتحاد لتتماشى مع تشريعات الاتحادات الدولية | ٢,٤٥ | ١,٣٣ | الثالثة | قليلة | %٤٩,٠٠ |
| ١ | ضعف تطبيق التشريعات (القوانين والأنظمة التي تنظم عمل الاتحاد ) في الاتحاد | ٢,٣٦ | ١,٢٥ | الرابعة | قليلة | %٤٧,٢٠ |
| ٤ | غموض بعض مواد التشريعات | ٢,١٨ | ١,٢٨ | الخامسة | قليلة | %٤٣,٦٠ |
| ٣ | التغيير المستمر للتشريعات في الاتحاد | ١,٨٧ | ١,٠٢ | السادسة | قليلة | %٣٧,٤٠ |
| ٢ | مخالفة التشريعات في الاتحاد | ١,٧٨ | ١,٠٤ | السابعة | قليلة | %٣٥,٦٠ |
| | **المحور ككل** | ٢,٤٧ | ٠,٨٦ | - | قليلة | %٤٩,٤٠ |

* الدرجة العظمى من (٥).

يبين الجدول(١٣) أن الفقرة رقم (٧) والتي نصت على "ضعف اشتراك الاتحادات في تطوير التشريعات الرياضية" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(٣،٤٨) وبأهمية نسبية (٦٩,٦٠%) وانحراف معياري(١،٣٢)، وجاءت الفقرة رقم(٦) والتي كان نصها "التوجه لإصدار تشريعات رياضية خاصة بتنظيم الاحتراف الرياضي قبل إعداد وتهيئة الأندية لذلك" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي(٣,١٣) وبأهمية نسبية(٦٢,٦٠%) وانحراف معياري(١,٤٠)، بينما احتلت الفقرة رقم(٢) والتي نصت على "مخالفة التشريعات في الاتحاد" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(١،٧٨) وبأهمية نسبية(٣٥,٦٠%) وانحراف معياري(١،٠٤)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المحور ككل(٢،٤٧) وبأهمية نسبية(٤٩,٤٠%) وانحراف معياري(٠،٨٦)، وهو يقابل تقدير الموافقة بدرجة قليلة.

**ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:**

نص السؤال الثاني على: "ما الحلول المقترحة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها؟". للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للحلول المقترحة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول(١٤).

**الجدول ١٤. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الموافقة والنسبة المئوية للحلول المقترحة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية مرتبة تنازليا"**

| الرقم | المحور | المتوسط الحسابي * | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٤ | محور الإمكانات | ٤,٦٤ | ٠,٤٥ | الأولى | كبيرة | %٩٢,٨٠ |
| ٢ | المحور المالي | ٤,٣٧ | ٠,٤٧ | الثانية | كبيرة | %٨٧,٤٠ |
| ٣ | المحور الفني | ٤,٢٥ | ٠,٥٠ | الثالثة | كبيرة | %٨٥,٠٠ |
| ٥ | المحور التشريعي | ٤,٠٦ | ٠,٤٦ | الرابعة | كبيرة | %٨١,٢٠ |
| ١ | المحور الإداري | ٤,٠٤ | ٠,٤٨ | الخامسة | كبيرة | %٨٠,٨٠ |
| **الأداة ككل** | | ٤,٢٤ | ٠,٣٠ | - | كبيرة | %٨٤,٨٠ |

* الدرجة العظمى من (٥)

يبين الجدول(١٤) أن المحور الرابع "محور الإمكانات" احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤،٦٤) وبأهمية نسبية(%٩٢,٨٠) وانحراف معياري(٠،٤٥)، تلاه في المرتبة الثانية المحور الثاني "المحور المالي" بمتوسط حسابي(٤،٣٧) وبأهمية نسبية(%٨٧,٤٠) وانحراف معياري (٠،٤٧)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة المحور الأول "المحور الإداري" بمتوسط حسابي (٤،٠٤) وبأهمية نسبية(%٨٠,٨٠) وانحراف معياري(٠،٤٨)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المحور ككل(٤،٢٤) وبأهمية نسبية(%٨٤,٨٠) وبانحراف معياري(٠،٣٠) وهو يقابل تقدير الموافقة بدرجة كبيرة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات مجالات استبانة الحلول المقترحة لأسباب الأزمات الإدارية، على النحو التالي:

**أ- المحور الأول:المحور الإداري(الحلول المقترحة):**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول(١٥) .

**الجدول ١٥. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الموافقة والنسبة المئوية لفقرات محورالحلول المقترحة لأسباب الازمات الإدارية مرتبة تنازليا"**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | عقد دورات تثقيفية لأعضاء مجلس الاتحاد لمعرفة طبيعة عمل الاتحاد والدور المتوقع منه | ٤,٥٥ | ٠,٦٤ | الأولى | كبيرة | %٩١,٠٠ |
| ٢ | تفعيل الدور المحوري لأعضاء مجلس الاتحاد من خلال اللجان المشتركة وتبادل الأدوار وتحمل المسؤولية | ٤,٥٣ | ٠,٥٧ | الثانية | كبيرة | %٩٠,٦٠ |
| ٣ | اعتماد معايير الكفاءة العلمية والإدارية في تعيين الأعضاء المميزين | ٤,٢٦ | ٠,٦٦ | الثالثة | كبيرة | %٨٥,٢٠ |
| ٨ | الاتصال والتفاعل الايجابي المبني على الشفافية بين الاتحادات والأندية في موضوع التنسيق والأخذ بالأفكار المطروحة | ٤,١٨ | ٠,٧٩ | الرابعة | كبيرة | %٨٣,٦٠ |
| ٤ | الاعتماد على النواحي القانونية والتشريعية في اتخاذ القرارات | ٤,٠٨ | ٠,٦٢ | الخامسة | كبيرة | %٨١,٦٠ |
| ٦ | زيادة معايير الرقابة الإدارية والإشرافية على الجهات المعنية بالاتحاد (لجان، أندية) | ٤,٠٣ | ٠,٨٩ | السادسة | كبيرة | %٨٠,٦٠ |
| ٥ | اتخاذ قرارات تستند إلى أهداف وخطط مبرمجة للتطبيق | ٣,٩٧ | ٠,٧١ | السابعة | كبيرة | %٧٩,٤٠ |
| ٩ | وضع إجراءات إدارية مناسبة لضبط انتظام الاجتماعات | ٣,٧٠ | ٠,٧١ | الثامنة | كبيرة | %٧٤,٠٠ |
| ٧ | صياغة الاتحاد لخطته السنوية وبرامجه وأنشطته بما يتلاءم مع التخطيط الإداري للأندية | ٣,٦٨ | ٠,٧٣ | التاسعة | كبيرة | %٧٣,٦٠ |
| ١٠ | اعتماد الاتحاد على التخطيط الاستراتيجي بما يتناسب مع الخطط والبرامج الموسمية للأندية | ٣,٣٩ | ٠,٨٢ | العاشرة | متوسطة | %٦٧,٨٠ |
| | **المحور ككل** | ٤,٠٤ | ٠,٤٨ | - | كبيرة | %٨٠,٨٠ |

* الدرجة العظمى من (٥).

يبين الجدول(١٥) أن الفقرة رقم(١) والتي نصت على "عقد دورات تثقيفية لأعضاء مجلس الاتحاد لمعرفة طبيعة عمل الاتحاد والدورالمتوقع منه" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(٤،٥٥) وبأهمية نسبية(٩١,٠٠%) وانحراف معياري(٠،٦٤)، وجاءت الفقرة رقم(٢) والتي كان نصها " تفعيل الدور المحوري لأعضاء مجلس الاتحاد من خلال اللجان المشتركة وتبادل الأدوار وتحمل المسؤولية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي(٤،٥٣) وبأهمية نسبية

(٩٠,٦٠%) وانحراف معياري(٠،٥٧)، بينما احتلت الفقرة رقم(١٠) والتي نصت على "اعتماد الاتحاد على التخطيط الاستراتيجي بما يتناسب مع الخطط والبرامج الموسمية للأندية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(٣،٣٩) وبأهمية نسبية(٦٧,٨٠%) وانحراف معياري(٠،٨٢)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المحور ككل(٤،٠٤) وبأهمية نسبية (٨٠,٨٠%) وانحراف معياري(٠،٤٨)، وهو يقابل تقدير الموافقة بدرجة كبيرة.

**ب- المحور الثاني:المحور المالي(الحلول المقترحة):**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول(١٦).

**الجدول ١٦. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الموافقة والنسبة المئوية لفقرات محور الحلول المقترحة لأسباب الازمات المالية مرتبة تنازليا"**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٦ | وضع سياسة تسويقية ناجحة بالتنسيق مع المؤسسات الداعمة للاتحاد | ٤,٦١ | ٠,٥٣ | الأولى | كبيرة | %٩٢,٢٠ |
| ١ | إيجاد أنشطة رياضية وغير رياضية لزيادة دخل الاتحاد (مصادر تمويل إضافية) | ٤,٥٩ | ٠,٦٣ | الثانية | كبيرة | %٩١,٨٠ |
| ٢ | زيادة الدعم المقدم للأندية بما يتناسب مع حجمها وإمكانياتها من قبل الاتحادات واللجنة الأولمبية | ٤,٥٧ | ٠,٥٢ | الثالثة | كبيرة | %٩١,٤٠ |
| ٤ | زيادة الرقابة على الجوانب المالية للاتحاد | ٤,٤٧ | ٠,٦٤ | الرابعة | كبيرة | %٨٩,٤٠ |
| ٣ | وضع نظام للرواتب والمكافآت للإداريين في الاتحاد بشكل مجزي | ٤,٣٧ | ٠,٦٤ | الخامسة | كبيرة | %٨٧,٤٠ |
| ٥ | وضع عقوبات رادعة للتجاوزات المالية في الاتحاد | ٤,٠٢ | ١,٠٥ | السادسة | كبيرة | %٨٠,٤٠ |
| ٧ | التأكيد على إعفاء الاتحادات من الضرائب الجمركية والرسوم في تشريعاتها | ٣,٩٩ | ٠,٧٣ | السابعة | كبيرة | %٧٩,٨٠ |
| | **المحور ككل** | ٤,٣٧ | ٠,٤٧ | - | كبيرة | %٨٧,٤٠ |

* الدرجة العظمى من (٥).

يبين الجدول(١٦) أن الفقرة رقم(٦) والتي نصت على " وضع سياسة تسويقية ناجحة بالتنسيق مع المؤسسات الداعمة للاتحاد " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(٤،٦١) وبأهمية نسبية(٩٢,٢٠%) وانحراف معياري(٠،٥٣)، وجاءت الفقرة رقم(١) والتي كان نصها "إيجاد أنشطة رياضية لزيادة دخل الاتحاد(مصادر تمويل إضافية)" بالمرتبة الثانية بمتوسط

حسابي(٤،٥٩) وبأهمية نسبية(٩١,٨٠%) وانحراف معياري(٠،٦٣)، بينما احتلت الفقرة رقم(٧) والتي نصت على " التأكيد على إعفاء الاتحادات من الضرائب الجمركية والرسوم في تشريعاتها " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(٣,٩٩) وبأهمية نسبية(٧٩,٨٠%) وانحراف معياري (٠،٧٣)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المحور ككل(٤,٣٧) وبأهمية نسبية(٨٧,٤٠%) وانحراف معياري(٠،٤٧)، وهو يقابل تقدير الموافقة بدرجة كبيرة.

**ج-المحور الثالث:المحور الفني(الحلول المقترحة):**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول(١٧).

**الجدول ١٧.المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الموافقة والنسبة المئوية لفقرات محور الحلول المقترحة لأسباب الأزمات الفنية مرتبة تنازليا"**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٧ | تشجيع وسائل الإعلام لتفعيل دورهم لاستقطاب اهتمام الجمهور | ٤,٥٥ | ٠,٦٨ | الأولى | كبيرة | %٩١,٠٠ |
| ٩ | تقييم الأجهزة الفنية للمنتخبات باستمرار ووفق معايير صحيحة من قبل الاتحاد | ٤,٥٠ | ٠,٦٤ | الثانية | كبيرة | %٩٠,٠٠ |
| ١ | التنسيق المتبادل بين مجلس الاتحاد والأجهزة الفنية في العمل | ٤,٣٤ | ٠,٧٢ | الثالثة | كبيرة | %٨٦,٨٠ |
| ٢ | إيفاد المدربين المحليين لدورات تدريبية دولية متقدمة | ٤,٢٦ | ٠,٧٤ | الرابعة | كبيرة | %٨٥,٢٠ |
| ٨ | زيادة المشاركات والمعسكرات الداخلية والخارجية للمنتخبات | ٤,٢٢ | ٠,٧٣ | الخامسة | كبيرة | %٨٤,٤٠ |
| ٥ | زيادة دورات إعداد وصقل الحكام المؤهلين | ٤,١٨ | ٠,٦٥ | السادسة | كبيرة | %٨٣,٦٠ |
| ٤ | زيادة دورات إعداد وصقل المدربين المؤهلين | ٤,١٥ | ٠,٦٠ | السابعة | كبيرة | %٨٣,٠٠ |
| ٦ | فتح مراكز للواعدين في مختلف الألعاب الرياضية | ٤,١٠ | ٠,٦٦ | الثامنة | كبيرة | %٨٢,٠٠ |
| ٣ | الطلب من اللجنة الأولمبية توفير مخصصات للتعاقد مع معالج نفسي مختص | ٣,٩٨ | ١,٠٨ | التاسعة | كبيرة | %٧٩,٦٠ |
| | **المحور ككل** | ٤,٢٥ | ٠,٥٠ | - | كبيرة | %٨٥,٠٠ |

* الدرجة العظمى من (٥).

يبين الجدول(١٧) أن الفقرة رقم(٧) والتي نصت على" تشجيع وسائل الإعلام لتفعيل دورهم لاستقطاب اهتمام الجمهور" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(٤,٥٥) وبأهمية نسبية (٩١,٠٠%) وانحراف معياري(٠،٦٨)، وجاءت الفقرة رقم(٩) والتي كان نصها " تقييم الأجهزة الفنية للمنتخبات باستمرار ووفق معايير صحيحة من قبل الاتحاد " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي(٤,٥٠) وبأهمية نسبية(٩٠,٠٠%) وانحراف معياري(٠،٦٤)، بينما احتلت الفقرة رقم(٣) والتي نصت على "الطلب من اللجنة الأولمبية توفير مخصصات للتعاقد مع معالج نفسي مختص " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(٣,٩٨) وبأهمية نسبية(٧٩,٦٠%) وانحراف معياري(١،٠٨)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المحور ككل (٤,٢٥) وبأهمية نسبية (٨٥,٠٠%) وانحراف معياري(٠،٥٠)، وهو يقابل تقدير الموافقة بدرجة كبيرة.

**د-المحور الرابع:محورالإمكانات(الحلول المقترحة):**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (١٨).

**الجدول ١٨.المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الموافقة والنسبة المئوية لفقرات محور الحلول المقترحة لأسباب أزمة الإمكانات مرتبة تنازليا"**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٣ | توفير الأدوات والأجهزة اللازمة لتدريب المنتخبات بشكل كافي | ٤,٨٧ | ٠,٣٣ | الأولى | كبيرة | %٩٧,٤٠ |
| ٤ | المتابعة المستمرة في صيانة الملاعب والصالات بشكل دوري | ٤,٨٠ | ٠,٤٩ | الثانية | كبيرة | %٩٦,٠٠ |
| ٥ | استغلال الملاعب والصالات التابعة للمؤسسات الأهلية والحكومية | ٤,٧٣ | ٠,٥١ | الثالثة | كبيرة | %٩٤,٦٠ |
| ١ | الطلب من اللجنة الاولمبية توفير مقر مناسب للاتحاد | ٤,٥٤ | ٠,٧٢ | الرابعة | كبيرة | %٩٠,٨٠ |
| ٢ | إدامة الموسم على مدار العام لكي تستوعب الملاعب جميع الأنشطة | ٤,٢٨ | ٠,٨٥ | الخامسة | كبيرة | %٨٥,٦٠ |
| | **المحور ككل** | ٤,٦٤ | ٠,٤٥ | - | كبيرة | %٩٢,٨٠ |

* الدرجة العظمى من (٥)

يبين الجدول(١٨) أن الفقرة رقم(٣) والتي نصت على" توفير الأدوات والأجهزة اللازمة لتدريب المنتخبات بشكل كافي" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(٤,٨٧) وبأهمية نسبية(٩٧,٤٠%) وانحراف معياري(٠،٣٣)، وجاءت الفقرة رقم(٤) والتي كان نصها " المتابعة المستمرة في صيانة الملاعب والصالات بشكل دوري " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي(٤,٨٠) وبأهمية نسبية(٩٦,٠٠%) وانحراف معياري(٠،٤٩)، بينما احتلت الفقرة رقم(٢) والتي نصت

على " إدامة الموسم على مدار العام لكي تستوعب الملاعب جميع الأنشطة " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(٤,٢٨) وبأهمية نسبية(٨٥,٦٠%) وانحراف معياري(٠،٨٥)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المحور ككل(٤,٦٤) وبأهمية نسبية(٩٢,٨٠%) وانحراف معياري(٠،٤٥)، وهو يقابل تقدير الموافقة بدرجة كبيرة.

**هـ- المحور الخامس:المحور التشريعي(الحلول المقترحة):**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول(١٩).

**الجدول ١٩ .المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الموافقة والنسبة المئوية لفقرات محور الحلول المقترحة لأسباب الأزمات التشريعية مرتبة تنازليا"**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٧ | إعطاء فرصة أكبر للاتحادات للمشاركة في تقديم مقترحات لتطوير التشريعات الرياضية | ٤,٧٢ | ٠,٤٧ | الأولى | كبيرة | ٩٤,٤٠% |
| ٦ | إعداد وتهيئة الأندية بشكل متدرج فيما يتعلق بالاحتراف الرياضي قبل إصدار تشريعات خاصة بذلك | ٤,٥٤ | ٠,٦٨ | الثانية | كبيرة | ٩٠,٨٠% |
| ٥ | مواكبة ما يستجد دوليا من أنظمة وقوانين خاصة باللعبة من قبل الاتحاد | ٤,٢٥ | ٠,٦٧ | الثالثة | كبيرة | ٨٥,٠٠% |
| ٤ | إزالة الغموض من خلال مراجعة الاتحاد لتعليماته لأجل تعديلها وتطويرها | ٣,٩٨ | ٠,٦٧ | الرابعة | كبيرة | ٧٩,٦٠% |
| ٣ | تغيير وتعديل التشريعات في الاتحاد بداعي الضرورة لذلك | ٣,٨٣ | ٠,٧٣ | الخامسة | كبيرة | ٧٦,٦٠% |
| ١ | الزيادات الدورية المفاجئة من اللجنة الاولمبية لمتابعة تنفيذ التعليمات | ٣,٥٥ | ١,٠٤ | السادسة | كبيرة | ٧١,٠٠% |
| ٢ | وضع العقوبات المناسبة للاتحادات التي تخالف التشريعات | ٣,٥١ | ٠٨١ | السابعة | كبيرة | ٧٠,٢٠% |
| | **المحور ككل** | ٤,٠٦ | ٠,٤٦ | = | كبيرة | ٨١,٢٠% |

* الدرجة العظمى من (٥).

يبين الجدول(١٩) أن الفقرة رقم(٧) والتي نصت على" إعطاء فرصة أكبر للاتحادات للمشاركة في تقييم مقترحات لتطوير التشريعات الرياضية " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(٤,٧٢) وبأهمية نسبية(٩٤,٤٠%) وانحراف معياري(٠،٤٧)،وجاءت الفقرة رقم(٦) والتي كان نصها "إعداد وتهيئة الأندية بشكل متدرج فيما يتعلق بالاحتراف الرياضي قبل إصدار تشريعات خاصة بذلك" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي(٤,٥٤) وبأهمية نسبية(٩٠,٨٠%)

وانحراف معياري(٠،٦٨)، بينما احتلت الفقرة رقم(٢) والتي نصت على "وضع العقوبات المناسبة للاتحادات التي تخالف التشريعات" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(٣,٥١) وبأهمية نسبية(٧٠,٢٠%) وانحراف معياري(٠،٨١)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المحور ككل(٤,٠٦) وبأهمية نسبية(٨١,٢٠%) وانحراف معياري(٠،٤٦)، وهو يقابل تقدير الموافقة بدرجة كبيرة.

**ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:**

نص السؤال الثالث على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠،٠٥) في أسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية تعزى لمتغيرات الموقع الإداري بالاتحاد، وسنوات الخبرة في الاتحاد، والمؤهل العلمي؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية، على النحو التالي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية، حسب متغيرات الموقع الإداري بالاتحاد، وسنوات الخبرة في الاتحاد، والمؤهل العلمي على النحو التالي:

أ- **حسب متغير الموقع الإداري في الاتحاد:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية، حسب متغير الموقع الإداري في الاتحاد، كما هو موضح في الجدول (٢٠).

**الجدول٢٠.المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية حسب متغير الموقع الإداري في الاتحاد**

| الرقم | المحاور | الموقع الإداري في الاتحاد | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | **المحور الإداري** | رئيس الاتحاد | ٢٠ | ٢,١٥ | ٠,٨٧ |
| | | نائب الرئيس | ٢٦ | ٢,٧٠ | ١,٠٧ |
| | | أمين السر | ٢٣ | ٢,٦١ | ٠,٨٨ |
| | | أمين الصندوق | ٢٥ | ٢,٣٦ | ٠,٥٩ |
| | | إداري | ١,٠٧ | ٢,٤٩ | ٠,٨٣ |
| ٢ | **المحور المالي** | رئيس الاتحاد | ٢٠ | ٣,٢٨ | ٠,٧٣ |
| | | نائب الرئيس | ٢٦ | ٣,٦٤ | ٠,٥٩ |
| | | أمين السر | ٢٣ | ٣,٤٦ | ٠,٨٥ |
| | | أمين الصندوق | ٢٥ | ٣,٤٦ | ٠,٥١ |
| | | إداري | ١٠٧ | ٣,٤٥ | ٠,٧٢ |
| ٣ | **المحور الفني** | رئيس الاتحاد | ٢٠ | ٣,٣٢ | ٠,٧٩ |
| | | نائب الرئيس | ٢٦ | ٣,٦٥ | ٠,٨٣ |
| | | أمين السر | ٢٣ | ٣,٥٩ | ٠,٧٥ |
| | | أمين الصندوق | ٢٥ | ٣,٤٤ | ٠,٧٦ |
| | | إداري | ١٠٧ | ٣,٤٩ | ٠,٨١ |
| ٤ | **محور الإمكانات** | رئيس الاتحاد | ٢٠ | ٣,٤٨ | ١,١٤ |
| | | نائب الرئيس | ٢٦ | ٣,٤٧ | ١,٣١ |
| | | أمين السر | ٢٣ | ٣,٧٦ | ٠,٩٩ |
| | | أمين الصندوق | ٢٥ | ٣,٤٩ | ١,١٥ |
| | | إداري | ١,٠٧ | ٣,٦٧ | ١,١١ |
| ٥ | **المحور التشريعي** | رئيس الاتحاد | ٢٠ | ٢,٠٨ | ٠,٨٦ |
| | | نائب الرئيس | ٢٦ | ٢,٤٢ | ٠,٧٤ |
| | | أمين السر | ٢٣ | ٢,٥٣ | ١,٠٠ |
| | | أمين الصندوق | ٢٥ | ٢,٣٤ | ٠,٦٨ |
| | | إداري | ١٠٧ | ٢,٦٢ | ٠,٨٨ |
| | **الأسباب ككل** | رئيس الاتحاد | ٢٠ | ٢,٨٠ | ٠,٦٩ |
| | | نائب الرئيس | ٢٦ | ٣,١٥ | ٠,٦٩ |
| | | أمين السر | ٢٣ | ٣,١٤ | ٠,٦٩ |
| | | أمين الصندوق | ٢٥ | ٢,٩٦ | ٠,٤٧ |
| | | إداري | ١٠٧ | ٣,٠٨ | ٠,٦٢ |

يبين الجدول(٢٠) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور(أسباب الأزمات) في الاتحادات الرياضية الأردنية ، حسب متغير الموقع الإداري في الاتحاد، ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، كما هو موضح في الجدول(٢١).

**الجدول٢١ . نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور أسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية حسب متغير الموقع الإداري**

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **المحور الإداري** | بين المجموعات | ٤,٢٦٣ | ٤ | ١,٠٦٦ | ١,٤٦٨ | ٠,٢١٣ |
| | داخل المجموعات | ١٤٢,٢٤٠ | ١٩٦ | ٠,٧٢٦ | | |
| | الكلي | ١٤٦,٥٠٢ | ٢٠٠ | | | |
| **المحور المالي** | بين المجموعات | ١,٥٤٩ | ٤ | ٠,٣٨٧ | ٠,٧٨٨ | ٠,٥٣٤ |
| | داخل المجموعات | ٩٦,٣١٣ | ١٩٦ | ٠,٤٩١ | | |
| | الكلي | ٩٧,٨٦٢ | ٢٠٠ | | | |
| **المحور الفني** | بين المجموعات | ١,٥٠٣ | ٤ | ٠,٣٧٦ | ٠,٥٨٩ | ٠,٦٧١ |
| | داخل المجموعات | ١٢٥,٠٤٣ | ١٩٦ | ٠,٦٣٨ | | |
| | الكلي | ١٢٦,٥٤٦ | ٢٠٠ | | | |
| **محور الإمكانات** | بين المجموعات | ٢,١١٦ | ٤ | ٠,٥٢٩ | ٠,٤١١ | ٠,٨٠٠ |
| | داخل المجموعات | ٢٥١,٩٧٠ | ١٩٦ | ١,٢٨٦ | | |
| | الكلي | ٢٥٤,٠٨٦ | ٢٠٠ | | | |
| **المحور التشريعي** | بين المجموعات | ٥,٧٩٤ | ٤ | ١,٤٤٩ | ١,٩٩٧ | ٠,٠٩٧ |
| | داخل المجموعات | ١٤٢,٤٠٨ | ١٩٦ | ٠,٧٢٧ | | |
| | الكلي | ١٤٨,٢٠٢ | ٢٠٠ | | | |
| **الكلي** | بين المجموعات | ٢,٠٠٥ | ٤ | ٠,٥٠١ | ١,٢٧٩ | ٠,٢٨٠ |
| | داخل المجموعات | ٧٦,٨١٩ | ١٩٦ | ٠,٣٩٢ | | |
| | الكلي | ٧٨,٨٢٤ | ٢٠٠ | | | |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∝=٠,٠٥)

يبين الجدول(٢١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع محاور(أسباب الأزمات) في الاتحادات الرياضية الأردنية، تعزى لمتغير الموقع الإداري في الاتحاد.

ب-**حسب متغير الخبرة الإدارية:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية، حسب متغير الخبرة الإدارية في الاتحاد، كما هو موضح في الجدول (٢٢).

**الجدول ٢٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية حسب متغير الخبرة الإدارية**

| الرقم | المحاور | الخبرة الإدارية | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | المحور الإداري | من ١-٤ سنوات | ٥٧ | ٢,٤٨ | ٠,٨٣ |
| | | من ٥-٨ سنوات | ٦٩ | ٢,٤٠ | ٠,٨٤ |
| | | أكثر من ٩ سنوات | ٧٥ | ٢,٥٥ | ٠,٩٠ |
| ٢ | المحور المالي | من ١-٤ سنوات | ٥٧ | ٣,٣٦ | ٠,٧٦ |
| | | من ٥-٨ سنوات | ٦٩ | ٣,٤٩ | ٠,٥٦ |
| | | أكثر من ٩ سنوات | ٧٥ | ٣,٥١ | ٠,٧٦ |
| ٣ | المحور الفني | من ١-٤ سنوات | ٥٧ | ٣,٤٢ | ٠,٨٤ |
| | | من ٥-٨ سنوات | ٦٩ | ٣,٥٧ | ٠,٧٢ |
| | | أكثر من ٩ سنوات | ٧٥ | ٣,٥٠ | ٠,٨٣ |
| ٤ | محور الإمكانات | من ١-٤ سنوات | ٥٧ | ٣,٦٠ | ١,٠٣ |
| | | من ٥-٨ سنوات | ٦٩ | ٣,٤٢ | ١,٠٧ |
| | | أكثر من ٩ سنوات | ٧٥ | ٣,٨٠ | ١,٢٣ |
| ٥ | المحور التشريعي | من١-٤ سنوات | ٥٧ | ٢,٥٦ | ٠,٨٨ |
| | | من ٥-٨ سنوات | ٦٩ | ٢,٤٠ | ٠,٧٥ |
| | | أكثر من ٩ سنوات | ٧٥ | ٢,٥٣ | ٠,٩٤ |
| الأسباب ككل | | من ١-٤ سنوات | ٥٧ | ٣,٠٣ | ٠,٦٤ |
| | | من ٥-٨ سنوات | ٦٩ | ٣,٠١ | ٠,٥٤ |
| | | أكثر من ٩ سنوات | ٧٥ | ٣,١١ | ٠,٦٩ |

يبين الجدول(٢٢) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور(أسباب الأزمات) في الاتحادات الرياضية الأردنية، حسب متغير الخبرة الادارية في الاتحاد، ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، كما هو موضح في الجدول(٢٣).

**الجدول٢٣ . نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور أسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية حسب متغير الخبرة الإدارية**

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **المحور الإداري** | بين المجموعات | ٠,٨١٢ | ٢ | ٠,٤٠٦ | ٠,٥٥٢ | ٠,٥٧٧ |
| | داخل المجموعات | ١٤٥,٦٩٠ | ١٩٨ | ٠,٧٣٦ | | |
| | الكلي | ١٤٦,٥٠٢ | ٢٠٠ | | | |
| **المحور المالي** | بين المجموعات | ٠,٨٤٦ | ٢ | ٠,٤٢٣ | ٠,٨٦٣ | ٠,٤٢٤ |
| | داخل المجموعات | ٩٧,٠١٦ | ١٩٨ | ٠,٤٩٠ | | |
| | الكلي | ٩٧,٨٦٢ | ٢٠٠ | | | |
| **المحور الفني** | بين المجموعات | ٠,٦٦٦ | ٢ | ٠,٣٣٣ | ٠,٥٢٤ | ٠,٥٩٣ |
| | داخل المجموعات | ١٢٥,٨٧٩ | ١٩٨ | ٠,٦٣٦ | | |
| | الكلي | ١٢٦,٥٤٦ | ٢٠٠ | | | |
| **محور الإمكانات** | بين المجموعات | ٥,٠٤٤ | ٢ | ٢,٥٢٢ | ٢,٠٠٥ | ٠,١٣٧ |
| | داخل المجموعات | ٢٤٩,٠٤٢ | ١٩٨ | ١,٢٥٨ | | |
| | الكلي | ٢٥٤,٠٨٦ | ٢٠٠ | | | |
| **المحور التشريعي** | بين المجموعات | ٠,٩١٥ | ٢ | ٠,٤٥٨ | ٠,٦١٥ | ٠,٥٤٢ |
| | داخل المجموعات | ١٤٧,٢٨٧ | ١٩٨ | ٠,٧٤٤ | | |
| | الكلي | ١٤٨,٢٠٢ | ٢٠٠ | | | |
| **الكلي** | بين المجموعات | ٠,٤١٨ | ٢ | ٠,٢٠٩ | ٠,٥٢٧ | ٠,٥٩١ |
| | داخل المجموعات | ٧٨,٤٠٦ | ١٩٨ | ٠,٣٩٦ | | |
| | الكلي | ٧٨,٨٢٤ | ٢٠٠ | | | |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∝=٠،٠٥)

يبين الجدول(٢٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع محاور(أسباب الأزمات) في الاتحادات الرياضية الأردنية، تعزى لمتغير الخبرة الإدارية في الاتحاد.

**ج- حسب متغير المؤهل العلمي:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية، حسب متغير المؤهل العلمي في الاتحاد، كما هو موضح في الجدول(٢٤).

**الجدول٢٤ . المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية حسب متغير المؤهل العلمي**

| الرقم | المحاور | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | **المحور الإداري** | دبلوم فما دون | ٣١ | ٢,٥٥ | ٠,٨٥ |
| | | بكالوريوس | ١٣٣ | ٢,٤٩ | ٠,٨٤ |
| | | دراسات عليا | ٣٧ | ٢,٤١ | ٠,٩٥ |
| ٢ | **المحور المالي** | دبلوم فما دون | ٣١ | ٣,٤١ | ٠,٧٥ |
| | | بكالوريوس | ١٣٣ | ٣,٤٩ | ٠,٦٣ |
| | | دراسات عليا | ٣٧ | ٣,٣٧ | ٠,٨٩ |
| ٣ | **المحور الفني** | دبلوم فما دون | ٣١ | ٣,٣٢ | ٠,٨٧ |
| | | بكالوريوس | ١٣٣ | ٣,٥٦ | ٠,٧١ |
| | | دراسات عليا | ٣٧ | ٣,٤٤ | ٠,٩٩ |
| ٤ | **محور الإمكانات** | دبلوم فما دون | ٣١ | ٣,٧٦ | ١,١٣ |
| | | بكالوريوس | ١٣٣ | ٣,٦٢ | ١,٠٩ |
| | | دراسات عليا | ٣٧ | ٣,٤٦ | ١,٢٦ |
| ٥ | **المحور التشريعي** | دبلوم فما دون | ٣١ | ٢,٥٩ | ٠,٧٧ |
| | | بكالوريوس | ١٣٣ | ٢,٥١ | ٠,٨٤ |
| | | دراسات عليا | ٣٧ | ٢,٣٦ | ١,٠٠ |
| **المحور ككل** | | دبلوم فما دون | ٣١ | ٣,٠٦ | ٠,٦٢ |
| | | بكالوريوس | ١٣٣ | ٣,٠٨ | .٥٦ |
| | | دراسات عليا | ٣٧ | ٢,٩٦ | ٠,٨٤ |

يبين الجدول(٢٤) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور(أسباب الأزمات) في الاتحادات الرياضية الأردنية، حسب متغيرالمؤهل العلمي، ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، كما هو موضح في الجدول(٢٥).

**الجدول ٢٥ . نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور أسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية حسب متغير المؤهل العلمي**

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **المحور الإداري** | بين المجموعات | ٠,٣٣٤ | ٢ | ٠,١٧٢ | ٠,٢٣٣ | ٠,٧٩٢ |
| | داخل المجموعات | ١٤٦,١٥٨ | ١٩٨ | ٠,٧٣٨ | | |
| | الكلي | ١٤٦,٥٠٢ | ٢٠٠ | | | |
| **المحور المالي** | بين المجموعات | ٠,٥٠٣ | ٢ | ٠,٢٥٢ | ٠,٥١٢ | ٠,٦٠٠ |
| | داخل المجموعات | ٩٧,٣٥٨ | ١٩٨ | ٠,٤٩٢ | | |
| | الكلي | ٩٧,٨٦٢ | ٢٠٠ | | | |
| **المحور الفني** | بين المجموعات | ١,٥٩٣ | ٢ | ٠,٧٩٦ | ١,٢٦٢ | ٠,٢٨٥ |
| | داخل المجموعات | ١٢٤,٩٥٣ | ١٩٨ | ٠,٦٣١ | | |
| | الكلي | ١٢٦,٥٤٦ | ٢٠٠ | | | |
| **محور الإمكانات** | بين المجموعات | ١,٤٩٩ | ٢ | ٠,٧٥٠ | ٠,٥٨٨ | ٠,٥٥٧ |
| | داخل المجموعات | ٢٥٢,٥٨٧ | ١٩٨ | ١,٢٧٦ | | |
| | الكلي | ٢٥٤,٠٨٦ | ٢٠٠ | | | |
| **المحور التشريعي** | بين المجموعات | ٠,٩٢٤ | ٢ | ٠,٤,٦٢ | ٠,٦٢١ | ٠,٥٣٨ |
| | داخل المجموعات | ١٤٧,٢٧٨ | ١٩٨ | ٠,٧٤٤ | | |
| | الكلي | ١٤٨,٢٠٢ | ٢٠٠ | | | |
| **الكلي** | بين المجموعات | ٠,٤٠٠ | ٢ | ٠,٢٠٠ | ٠,٥٠٥ | ٠,٦٠٤ |
| | داخل المجموعات | ٧٨,٤٢٤ | ١٩٨ | ٠,٣٩٦ | | |
| | الكلي | ٧٨,٨٢٤ | ٢٠٠ | | | |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∝=٠,٠٥)

يبين الجدول(٢٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع محاور(أسباب الأزمات) في الاتحادات الرياضية الأردنية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:**

نص السؤال الرابع على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ = ٠،٠٥) في الحلول المقترحة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغيرات الموقع الإداري بالاتحاد، وسنوات الخبرة في الاتحاد، والمؤهل العلمي؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحلول المقترحة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية، على النحو التالي:

أ- **حسب متغير الموقع الإداري في الاتحاد:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحلول المقترحة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية، حسب متغير الموقع الإداري في الاتحاد، كما هو موضح في الجدول(٢٦).

**الجدول٢٦ .المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحلول المقترحة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية حسب متغير الموقع الإداري**

| الرقم | المحاور | الموقع الإداري في الاتحاد | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | **المحور الإداري** | رئيس الاتحاد | ٨ | ٤,٢٠ | ٠,١٢ |
| | | نائب الرئيس | ١٠ | ٤,٠٤ | ٠,٥٦ |
| | | أمين السر | ١٣ | ٤,٠٧ | ٠,٥١ |
| | | أمين الصندوق | ١١ | ٣,٩٥ | ٠,٣٧ |
| | | إداري | ٦١ | ٤,٠٢ | ٠,٥١ |
| ٢ | **المحور المالي** | رئيس الاتحاد | ٨ | ٤,٠٤ | ٠,٤٨ |
| | | نائب الرئيس | ١٠ | ٤,٢٩ | ٠,١١ |
| | | أمين السر | ١٣ | ٤,٣٣ | ٠,٣٦ |
| | | أمين الصندوق | ١١ | ٤,٤٤ | ٠,٣٦ |
| | | إداري | ٦١ | ٤,٤٤ | ٠,٣١ |
| ٣ | **المحور الفني** | رئيس الاتحاد | ٨ | ٤,٣٦ | ٠,٥٦ |
| | | نائب الرئيس | ١٠ | ٤,٣٧ | ٠,٤٧ |
| | | أمين السر | ١٣ | ٤,٢٢ | ٠,١٢ |
| | | أمين الصندوق | ١١ | ٤,٢٠ | ٠,٥٠ |
| | | إداري | ٦١ | ٤,٢٥ | ٠,٤٢ |
| ٤ | **محور الإمكانات** | رئيس الاتحاد | ٨ | ٤,٢٦ | ٠,٥٠ |
| | | نائب الرئيس | ١٠ | ٤,٢٧ | ٠,٥٥ |
| | | أمين السر | ١٣ | ٤,٢٥ | ٠,٥٠ |
| | | أمين الصندوق | ١١ | ٤,٨٠ | ٠,٢١ |
| | | إداري | ٦١ | ٤,٥٢ | ٠,٧٩ |
| ٥ | **المحور التشريعي** | رئيس الاتحاد | ٨ | ٤,٥٥ | ٠,٤٣ |
| | | نائب الرئيس | ١٠ | ٤,٥٥ | ٠,٥٠ |
| | | أمين السر | ١٣ | ٤,٦٨ | ٠,٤٠ |
| | | أمين الصندوق | ١١ | ٤,٦٤ | ٠,٤٥ |
| | | إداري | ٦١ | ٤,٣٦ | ٠,٠٧ |
| | **الأسباب ككل** | رئيس الاتحاد | ٨ | ٤,٣٣ | ٠,٠٤ |
| | | نائب الرئيس | ١٠ | ٤,٢٢ | ٠,٣٥ |
| | | أمين السر | ١٣ | ٤,٣٥ | ٠,٤٠ |
| | | أمين الصندوق | ١١ | ٤,٢٥ | ٠,٢٠ |
| | | إداري | ٦١ | ٤,٢٢ | ٠,٣٠ |

يبين الجدول(٢٦) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور(الحلول المقترحة لأسباب الأزمات) في الاتحادات الرياضية الأردنية، حسب متغير

الموقع الإداري في الاتحاد، ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، كما هو موضح في الجدول(٢٧).

**الجدول ٢٧ .نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور الحلول المقترحة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية حسب متغير الموقع الإداري في الاتحاد**

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **المحور الإداري** | بين المجموعات | ٠,٣١٠ | ٤ | ٠,٠٧٨ | ٠,٣٢٩ | ٠,٨٥٨ |
| | داخل المجموعات | ٢٣,١٣٢ | ٩٨ | ٠,٢٣٦ | | |
| | الكلي | ٢٣,٤٤٢ | ١٠٢ | | | |
| **المحور المالي** | بين المجموعات | ٠,٢٠٥ | ٤ | ٠,٠٥١ | ٠,٢٢١ | ٠,٩٢٦ |
| | داخل المجموعات | ٢٢,٧١٨ | ٩٨ | ٠,٢٣٢ | | |
| | الكلي | ٢٢,٩٢٣ | ١٠٢ | | | |
| **المحور الفني** | بين المجموعات | ٠,٠٥٠ | ٤ | ٠,٠١٣ | ٠,٠٤٨ | ٠,٩٩٦ |
| | داخل المجموعات | ٢٥,٣٩٨ | ٩٨ | ٠,٢٥٩ | | |
| | الكلي | ٢٥,٤٤٨ | ١٠٢ | | | |
| **محور الإمكانات** | بين المجموعات | ٠,٦٤٩ | ٤ | ٠,١٦٢ | ٠,٧٨٩ | ٠,٥٣٥ |
| | داخل المجموعات | ٢٠,١٤٦ | ٩٨ | ٠,٢٠٦ | | |
| | الكلي | ٢٠,٧٩٥ | ١٠٢ | | | |
| **المحور التشريعي** | بين المجموعات | ٢,٠٨٥ | ٤ | ٠,٥٢١ | ٢,٦٢٣ | *٠,٠٣٩ |
| | داخل المجموعات | ١٩,٤٧٦ | ٩٨ | ٠,١٩٩ | | |
| | الكلي | ٢١,٥٦١ | ١٠٢ | | | |
| **الكلي** | بين المجموعات | ٠,٢٤٩ | ٤ | ٠,٠٦٢ | ٠,٦٨١ | ٠,٦٠٧ |
| | داخل المجموعات | ٨,٩٦٢ | ٩٨ | ٠,٠٩١ | | |
| | الكلي | ٩,٢١٢ | ١٠٢ | | | |

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∝ = ٠,٠٥)

يبين الجدول(٢٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في الاتحادات الرياضية الاردنية على جميع محاور(الحلول المقترحة لأسباب الأزمات) تعزى لمتغير الموقع الإداري، ما عدا المحور التشريعي، ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه(Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات وكما هو موضح في الجدول(٢٨) .

**الجدول ٢٨ . نتائج اختبار شيفيه(Scheffe) للفروق بين تقديرات أفراد العينة في الاتحادات الرياضية الاردنية على الحلول المقترحة للمحور التشريعي حسب متغير الموقع الإداري**

| **الموقع الإداري في الاتحاد** | | رئيس الاتحاد | نائب الرئيس | أمين السر | أمين الصندوق | إداري |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **المتوسط الحسابي** | ٤,٥٥ | ٤,٥٥ | ٤,٦٨ | ٤,٦٤ | ٤,٣٦ |
| رئيس الاتحاد | ٤,٥٥ | | ٠,٠٠ | ٠,١٣ | ٠,٠٩ | ٠,١٩* |
| نائب الرئيس | ٤,٥٥ | | | ٠,١٣ | ٠,٠٩ | ٠,١٩* |
| أمين السر | ٤,٦٨ | | | | ٠,٠٤ | ٠,٣٢* |
| أمين الصندوق | ٤,٦٤ | | | | | ٠,٠٤ |
| إداري | ٤,٣٦ | | | | | |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∝ = ٠,٠٥)

يبين الجدول(٢٨) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات ذوي الموقع الإداري في الاتحاد (إداري) من جهة، ومتوسطات تقديرات ذوي الموقع الإداري في الاتحاد (رئيس الاتحاد، نائب الرئيس، وأمين السر) من جهة ثانية، وذلك لصالح تقديرات ذوي الموقع الإداري في الاتحاد (رئيس الاتحاد، نائب الرئيس، وأمين السر).

**ب- حسب متغير الخبرة الإدارية:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الحلول المقترحة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية، حسب متغير الخبرة الإدارية في الاتحاد، كما هو موضح في الجدول(٢٩).

**الجدول ٢٩ .المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الحلول المقترحة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية حسب متغير الخبرة الإدارية في الاتحاد**

| الرقم | المحاور | الخبرة الإدارية في الاتحاد | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | **المحور الإداري** | من ١-٤ سنوات<br>من ٥-٨ سنوات<br>أكثر من ٩ سنوات | ٣٧<br>٣٩<br>٢٧ | ٤,٠٥<br>٤,٠١<br>٤,٠٦ | ٠,٣٩<br>٠,٥٧<br>٠,٤٦ |
| ٢ | **المحور المالي** | من ١-٤ سنوات<br>من ٥-٨ سنوات<br>أكثر من ٩ سنوات | ٣٧<br>٣٩<br>٢٧ | ٤,٠٤<br>٤,٢٨<br>٤,٥٠ | ٠,٤٨<br>٠,٥١<br>٠,٤٣ |
| ٣ | **المحور الفني** | من ١-٤ سنوات<br>من ٥-٨ سنوات<br>أكثر من ٩ سنوات | ٣٧<br>٣٩<br>٢٧ | ٤,٣٠<br>٤,٣٧<br>٤,١٨ | ٠,٤٥<br>٠,٤٧<br>٠,٥٠ |
| ٤ | **محور الإمكانات** | من ١-٤ سنوات<br>من ٥-٨ سنوات<br>أكثر من ٩ سنوات | ٣٧<br>٣٩<br>٢٧ | ٤,٣١<br>٤,٢٨<br>٤,٢٥ | ٠,٥٨<br>٠,٣٦<br>٠,٥٠ |
| ٥ | **المحور التشريعي** | من ١-٤ سنوات<br>من ٥-٨ سنوات<br>أكثر من ٩ سنوات | ٣٧<br>٣٩<br>٢٧ | ٤,٥٩<br>٤,٦٥<br>٤,٧١ | ٠,٥١<br>٠,٤٧<br>٠,٣٤ |
| **الأسباب ككل** | | من ١-٤ سنوات<br>من ٥-٨ سنوات<br>أكثر من ٩ سنوات | ٣٧<br>٣٩<br>٢٧ | ٤,٢٠<br>٤,٢٧<br>٤,٢٦ | ٠,٢٧<br>٠,٣٧<br>٠,٢٢ |

يبين الجدول رقم(٢٩) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسةعلى محاور(الحلول المقترحة لأسباب الأزمات) في الاتحادات الرياضية الأردنية، حسب متغير الخبرة الإدارية في الاتحاد، ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، كما هو موضح في الجدول(٣٠) .

**الجدول ٣٠ . نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور الحلول المقترحة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية حسب متغير الخبرة الإدارية في الاتحاد**

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المحور الإداري | بين المجموعات | ٠,٠٥١ | ٢ | ٠,٠٢٥ | ٠,١٠٩ | ٠,٨٩٧ |
| | داخل المجموعات | ٢٣,٣٩١ | ١٠٠ | ٠,٢٣٤ | | |
| | الكلي | ٢٣,٤٤٢ | ١٠٢ | | | |
| المحور المالي | بين المجموعات | ١,٠٧٤ | ٢ | ٠,٥٣٧ | ٢,٤٥٨ | ٠,٠٩١ |
| | داخل المجموعات | ٢١,٨٤٨ | ١٠٠ | ٠,٢١٨ | | |
| | الكلي | ٢٢,٩٢٣ | ١٠٢ | | | |
| المحور الفني | بين المجموعات | ٠,٣٥٥ | ٢ | ٠,١٧٧ | ٠,٧٠٧ | ٠,٤٩٥ |
| | داخل المجموعات | ٢٥,٠٩٣ | ١٠٠ | ٠,٢٥١ | | |
| | الكلي | ٢٥,٤٤٨ | ١٠٢ | | | |
| محور الإمكانات | بين المجموعات | ٠,٢٣٥ | ٢ | ٠,١١٧ | ٠,٥٧١ | ٠,٥٦٧ |
| | داخل المجموعات | ٢٠,٥٦٠ | ١٠٠ | ٠,٢٠٦ | | |
| | الكلي | ٢٠,٧٩٥ | ١٠٢ | | | |
| المحور التشريعي | بين المجموعات | ١,٠٢٠ | ٢ | ٠,٥١٠ | ٢,٤٨٤ | ٠,٠٨٩ |
| | داخل المجموعات | ٢٠,٥٤٠ | ١٠٠ | ٠,٢٠٥ | | |
| | الكلي | ٢١,٥٦١ | ١٠٢ | | | |
| الكلي | بين المجموعات | ٠,١٠٧ | ٢ | ٠,٠٥٣ | ٠,٥٨٥ | ٠,٥٥٩ |
| | داخل المجموعات | ٩,١٠٥ | ١٠٠ | ٠,٠٩١ | | |
| | الكلي | ٩,٢١٢ | ١٠٢ | | | |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∝=٠,٠٥)

يبين الجدول(٣٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع محاور(الحلول المقترحة لأسباب الأزمات) في الاتحادات الرياضية الأردنية، تعزى لمتغير الخبرة الإدارية في الاتحاد.

**ج- حسب متغير المؤهل العلمي:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الحلول المقترحة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية، حسب متغير المؤهل العلمي في الاتحاد، كما هو موضح في الجدول(٣١).

**الجدول ٣١.المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الحلول المقترحة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية حسب متغير المؤهل العلمي**

| الرقم | المحاور | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | المحور الإداري | دبلوم فما دون | ١٤ | ٤,١٦ | ٠,٣٨ |
| | | بكالوريوس | ٦٦ | ٣,٩٨ | ٠,٥٣ |
| | | دراسات عليا | ٢٣ | ٤,١٣ | ٠,٣٤ |
| ٢ | المحور المالي | دبلوم فما دون | ١٤ | ٤,٠٤ | ٠,٤٨ |
| | | بكالوريوس | ٦٦ | ٤,٤٦ | ٠,٣٠ |
| | | دراسات عليا | ٢٣ | ٤,٣٨ | ٠,٥٣ |
| ٣ | المحور الفني | دبلوم فما دون | ١٤ | ٤,٢٨ | ٠,٣٧ |
| | | بكالوريوس | ٦٦ | ٤,٣٧ | ٠,٤٧ |
| | | دراسات عليا | ٢٣ | ٤,٤٤ | ٠,٤٤ |
| ٤ | محور الإمكانات | دبلوم فما دون | ١٤ | ٤,١٩ | ٠,٥٥ |
| | | بكالوريوس | ٦٦ | ٤,٣٢ | ٠,٣٢ |
| | | دراسات عليا | ٢٣ | ٤,٢٥ | ٠,٥٠ |
| ٥ | المحور التشريعي | دبلوم فما دون | ١٤ | ٤,٣٣ | ٠,٤٧ |
| | | بكالوريوس | ٦٦ | ٤,٦٥ | ٠,٤٦ |
| | | دراسات عليا | ٢٣ | ٤,٨٣ | ٠,٣٢ |
| المحور ككل | | دبلوم فما دون | ١٤ | ٤,٣٠ | ٠,١٥ |
| | | بكالوريوس | ٦٦ | ٤,٢١ | ٠,٣٥ |
| | | دراسات عليا | ٢٣ | ٤,٣١ | ٠,١٦ |

يبين الجدول(٣١) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور(الحلول المقترحة لأسباب الأزمات) في الاتحادات الرياضية الأردنية، حسب متغير المؤهل العلمي، ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، كما هو موضح في الجدول(٣٢).

**الجدول ٣٢ . نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور الحلول المقترحة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية حسب متغير المؤهل العلمي**

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المحور الإداري | بين المجموعات | ٠,٥٨٦ | ٢ | ٠,٢٩٣ | ١,٢٨١ | ٠,٢٨٢ |
| | داخل المجموعات | ٢٢,٨٥٧ | ١٠٠ | ٠,٢٢٩ | | |
| | الكلي | ٢٣,٤٤٢ | ١٠٢ | | | |
| المحور المالي | بين المجموعات | ٠,٣٠٤ | ٢ | ٠,١٥٢ | ٠,٦٧٢ | ٠,٥١٣ |
| | داخل المجموعات | ٢٢,٦١٨ | ١٠٠ | ٠,٢٢٦ | | |
| | الكلي | ٢٢,٩٢٣ | ١٠٢ | | | |
| المحور الفني | بين المجموعات | ٠,٨٨٨ | ٢ | ٠,٤٤٤ | ١,٨٠٧ | ٠,١٦٩ |
| | داخل المجموعات | ٢٤,٥٦٠ | ١٠٠ | ٠,٢٤٦ | | |
| | الكلي | ٢٥,٤٤٨ | ١٠٢ | | | |
| محور الإمكانات | بين المجموعات | ٢,٢٣٠ | ٢ | ١,١١٥ | ٦,٠٠٧ | *٠,٠٠٣ |
| | داخل المجموعات | ١٨,٥٦٤ | ١٠٠ | ٠,١٨٦ | | |
| | الكلي | ٢٠,٧٩٥ | ١٠٢ | | | |
| المحور التشريعي | بين المجموعات | ١,١٥٠ | ٢ | ٠,٥٧٥ | ٢,٨١٦ | ٠,٠٦٥ |
| | داخل المجموعات | ٢٠,٤١١ | ١٠٠ | ٠,٢٠٤ | | |
| | الكلي | ٢١,٥٦١ | ١٠٢ | | | |
| الكلي | بين المجموعات | ٠,٢٣٢ | ٢ | ٠,١١٦ | ١,٢٩١ | ٠,٢٨٠ |
| | داخل المجموعات | ٨,٩٨٠ | ١٠٠ | ٠,٠٨٩ | | |
| | الكلي | ٩,٢١٢ | ١٠٢ | | | |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∝=٠،٠٥)

يبين الجدول(٣٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في الاتحادات الرياضية الاردنية على جميع محاور(الحلول المقترحة لأسباب الأزمات) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ما عدا محور الإمكانات، ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه(Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات كما هو موضح في الجدول(٣٣) .

**الجدول ٣٣ . نتائج اختبار شيفيه(Scheffe) للفروق بين تقديرات أفراد العينة في الاتحادات الرياضية الأردنية على الحلول المقترحة لمحور الإمكانات حسب متغير المؤهل العلمي**

| المؤهل العلمي | | دبلوم فما دون | بكالوريوس | دراسات عليا |
|---|---|---|---|---|
| | المتوسط الحسابي | ٤,١٩ | ٤,٣٢ | ٤,٢٥ |
| دبلوم فما دون | ٤,١٩ | | *٠,١٣ | ٠,٠٦ |
| بكالوريوس | ٤,٣٢ | | | ٠,٠٧ |
| دراسات عليا | ٤,٢٥ | | | |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∝ = ٠,٠٥)

يبين الجدول(٣٣) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات ذوي المؤهل العلمي(دبلوم فما دون) من جهة، ومتوسطات تقديرات ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) من جهة ثانية، وذلك لصالح تقديرات ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس).

**ثانيا مناقشة النتائج :**

يتضمن هذا الفصل مناقشة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة, والتي هدفت التعرف إلى أنواع وأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها, وهدفت أيضا التعرف إلى الحلول المقترحة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها, كما هدفت التعرف إلى الفروق في أسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها, تبعا" لمتغيرات الدراسة(الموقع الإداري, والخبرةالادارية, والمؤهل العلمي), وهدفت التعرف إلى الفروق في الحلول المقترحة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها, تبعا" لمتغيرات (الموقع الإداري, والخبرة الإدارية, والمؤهل العلمي) وسيتم مناقشة النتائج وفقا لأسئلة الدراسة :

**مناقشة نتائج السؤال الأول :**

يتبين من الجدول(٨) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على أسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية على محاور الدراسة قد جاءت جميعها ما بين درجة قليلة و درجة كبيرة, وتشير النتائج إلى حصول المحور المالي على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٤٦) وبأهمية نسبية بلغت(٨٩,٢٠%), كما حصل محور الإمكانات على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(٣,٦١) وبأهمية نسبية بلغت(٧٢,٢٠%) وجاء في المرتبة الثالثة المحور الفني بمتوسط حسابي(٣,٥٠) وبأهمية نسبية بلغت(٧٠%) وجاء المحور الإداري في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي(٢,٤٨) وبأهمية نسبية بلغت(٤٩,٦٠%) وجاء في المرتبة الأخيرة المحور التشريعي بمتوسط حسابي(٢,٤٧) وبأهمية نسبية بلغت(٤٩,٤٠%) .

أما الأداة ككل فقد حصلت على درجة موافقة متوسطة, لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية, بمتوسط حسابي(٣,٣٠) وبأهمية نسبية بلغت(٦٦%) وبتقدير درجة موافقة متوسطة .

وسوف يتم تفسير نتائج كل محور على حدة, كما هي مبينة في الجداول ذات الأرقام(٩ ,١٠, ١١, ١٢, ١٣) كل محور على حده وهي كما يلي :

١- تشير نتائج الدراسة إلى احتلال المحور المالي المرتبة الأولى, بمتوسط حسابي(٤,٤٦) وبأهمية نسبية بلغت(٨٩,٢٠%), وهذا يدل على درجة موافقة كبيرة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية, وتدل النتائج حسب وجهة نظر عينة الدراسة إلى أن حدة الأزمات المالية في الاتحادات الرياضية تعود إلى ضعف الموارد المالية الثابتة للاتحاد, وضعف دعم الأندية الرياضية ماديا", وضعف عائدات التسويق للاتحادات الرياضية وغياب إعفاء الاتحادات من الضرائب الجمركية والرسوم في تشريعاتها, وكذلك صرف جزء كبير من المخصصات المالية للاتحاد على الجوانب الإدارية(سفريات, ومكافآت), وهذه النتيجة تبين شح الموارد المالية للاتحادات الرياضية, حيث يعتبر نقص الدعم المالي للاتحادات الرياضية هوالقاسم المشترك الأكبر بين الاتحادات الرياضية قيد الدراسة, ولا يمكن لأي منظمة رياضية أن تحقق أهدافها دون توفر الدعم المالي اللازم لها, للقيام بالنشاطات الرياضية المختلفة, وتحقيق انجازات على كافة المستويات(المحلية, العربية, والدولية), ولذلك جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة على هذا المحور نظرا" لأهمية الأمور المالية في السير قدما" بالاتحادات الرياضية نحو تحقيق أهدافها وتوفير كل الإمكانات اللازمة لهذه الاتحادات للنهوض بالأنشطة الرياضية .

ويرى الباحث أن الدعم المالي للاتحادات الرياضية الأردنية المتمثل بالدعم الحكومي غير كافٍ لهذه الاتحادات الرياضية, للقيام بنشاطاتها على أكمل وجه. وبالتالي يجب على هذه الاتحادات البحث عن مصادر تمويل أخرى, كالتعاقد مع الشركات الكبرى بما يمكن في النهاية هذه الاتحادات من توفير الدعم الكافي لها, للقيام بواجباتها وفق ما تصبوا إليه هذه الاتحادات .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من إكسيل(٢٠٠٣), وإبراهيم(٢٠٠٣) حيث أشارا إلى أن الأزمات المالية تحتل المرتبة الأولى بين الأزمات التي تعاني منها الأندية والاتحادات الرياضية .

ويرى الباحث, من خلال نتائج فقرات هذا المحور, أن ضعف الموارد المالية للاتحادات تعد من الأزمات القوية والكبيرة, وان هذه الأزمة تعاني منها معظم الاتحادات, وتمثل القاسم المشترك الأكبر بين هذه الاتحادات مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق في الحاجات, والتي يمثل اتحاد كرة القدم فيها اكبر الاحتياجات المالية, نظرا للشعبية التي تتمتع بها كرة القدم في العالم والأردن على وجه الخصوص, فالموارد المالية غير الثابتة للاتحادات تؤثر مباشرة في أداء وإنجاز الاتحادات حيث أن هذه الموارد تعاني من الضعف, وعدم الانتظام في مواعيد الدعم(دعم غير مبرمج) مما قد يتعارض وينعكس على مشاريع الاتحاد, وخططه من حيث إقامة البطولات, أو دعم النوادي الرياضية لسفر اللاعبين, أو دفع المستحقات والأجور للحكام والمدربين, وغيرها من الأمور الهامة والتي يجب أن ينجزها الاتحاد, والتي لا يجد لها دخلا" وموردا كافيا" مما يثير أزمة مالية تعيق عمل الاتحاد, وتنعكس سلبيا على الأندية واللاعبين ومشاركاتهم .

وهذا ما يؤكده كل من الخالدي(١٩٩٧) والحديدي(١٩٩٩) ومحمد(٢٠٠٥) والتي أشارت إلى أن ضعف ونقص الموارد المالية اللازمة للاتحادات والأندية الرياضية تعتبر من أهم المعوقات والمشكلات التي تواجه الأندية و الاتحادات الرياضية .

ويعزو الباحث هذه النتيجة أيضا" إلى ضعف اهتمام غالبية إدارات الاتحادات بالتعاقد مع شركات ترعى بطولات الاتحادات, وتمول أنشطتها, وهذا يرجع إلى غياب التسويق الرياضي للبطولات, والأحداث الرياضية الهامة, وبالتالي هذا يؤدي إلى غياب احد أهم الموارد المالية التي يمكن أن تحصل عليها الاتحادات الرياضية, وهي التمويل من الشركات التي يمكن أن تتبنى وترعى الفرق والمنتخبات والبطولات, وتعمل على دعم هذه الفرق والمنتخبات بأموال تساهم في تحسين الأوضاع المالية للاتحادات الرياضية .

٢- تشير نتائج الدراسة إلى احتلال محور الإمكانات المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(٣,٦١) وبأهمية نسبية بلغت(٧٢,٢٠%) , وهذا يدل على درجة موافقة كبيرة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية , وتدل النتائج حسب وجهة نظر عينة الدراسة إلى أن حدة أزمات الإمكانات في الاتحادات الرياضية, تعود إلى قلة الملاعب والصالات اللازمة لتدريب المنتخبات, وعدم تناسب أنشطة الاتحاد مع الإمكانات المتوفرة, وقلة الأدوات والأجهزة اللازمة لتدريب

المنتخبات, وضعف وجود صيانة دورية للملاعب والصالات, وعدم توفر مقر مناسب لإدارة الاتحاد.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من إبراهيم(٢٠٠٥) والحديدي(١٩٩٩) والخالدي(١٩٩٧) ومحمد(٢٠٠٥) والتي أشارت إلى أن نقص وضعف الإمكانات المتوفرة للاتحادات, والأندية الرياضية تعتبر من أهم الأزمات, والمشكلات, والمعوقات التي تواجه الاتحادات, والأندية الرياضية .

ويرى الباحث أن بروز هذه الأزمة مرتبط بضعف ميزانية الاتحادات أصلا", إذ أن قلة توفر هذه الإمكانات, وعدم كفايتها وعدم جاهزيتها باستمرار يؤثرعلى إقامة البطولات الرسمية, وعلى مواعيد تدريب المنتخبات للاستعداد للبطولات المختلفة, مما يؤدي إلى التأثير المباشر لهذه الأزمة على الخطط, والبرامج, والأهداف التي تسعى الاتحادات إلى تنفيذها, الأمر الذي يؤدي إلى التأثيرعلى مستواها وانجازاتهاعلى مختلف الأصعدة (المحلية, والعربية, والدولية).ولذلك يعتبر قلة توفر الإمكانات أزمة كبيرة تؤثر على أداء الاتحادات وانجازاتها بحسب رأي عينة الدراسة .

٢- تشير نتائج الدراسة إلى احتلال المحور الفني المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي(٣,٥٠) وبأهمية نسبية بلغت(٧٠%), وهذا يدل على درجة موافقة كبيرة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية . وتدل النتائج حسب وجهة نظر عينة الدراسة إلى أن حدة الأزمات الفنية في الاتحادات الرياضية تعود إلى نقص المدربين المحترفين الأكفياء, وقلة دورات إعداد وصقل المدربين المؤهلين, وقلة دورات إعداد وصقل الحكام المؤهلين, وغياب قاعدة الناشئين الرياضيين في الأندية, وضعف إقبال الجمهور على المباريات الرسمية, وعدم توفر معالج نفسي مختص للمنتخبات, وضعف إعداد المنتخبات الوطنية, وانخفاض المستوى الفني للمنتخبات الوطنية, وتدخل أعضاء مجلس الاتحاد في الشؤون الفنية, حيث تظهر نتائج الدراسة إلى وجود أزمة فنية في الاتحادات الرياضية الأردنية .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كـل مـن إبـراهيم(٢٠٠٥)والحديـدي(١٩٩٩) والخالدي(١٩٩٧) ومحمد(٢٠٠٥) والتي أشارت إلى أن الاتحادات والأندية الرياضية تعاني من أزمات ومشاكل ومعوقات في الجوانب الفنية .

وهذا يوضح مدى نقص الدعم المادي الذي يؤثرعلى التقدم في الجانب الفني, حيث تحتـاج عملية تنفيذ الأمور الفنية في الاتحادات المختلفة إلى توافر الدعم المالي اللازم, الذي بدوره يمكن القائمين على الاتحادات من تنفيذ الخطط والبرامج الرياضية, التي تعمل على الارتقاء بالمستوى الفني, حيث أن غالبية أسباب الأزمات الفنية كما هي في نتائج الدراسة, يرجع سببها الرئيـسي إلى الافتقار إلى الدعم المالي, والتي يمكن من خلالها توفير معالج نفسي مخـتص للمنتخبـات, وكذلك زيادة عدد المدربين الاكفياء, من خلال الدورات المتقدمة للمدربين المؤهلين, والى زيادة وتوسيع قاعدة الناشئين الرياضيين في الأندية, وزيادة عدد الحكام المؤهلين لقيـادة المباريـات الرسمية, وكل ذلك يؤدي إلى إعداد مناسب للمنتخبات الوطنية, والى الارتقاء بالمستوى الفنـي للمنتخبات الوطنية.ومن هنا يجب على القادة في الاتحادات الرياضية الإيمان بأهميـة البحـث العلمي وإجراء الدراسات والبحوث المختلفة, التي تساهم في تطوير العمل الفني, وتحسين كفاءة وقدرة الإداريين, والمدربين, واللاعبين من خلال إعداد الخطط, والاسـتراتيجيات, والبـرامج الكفيلة بالنهوض بالعمل في هذه الاتحادات, بما ينعكس إيجابا"على تقدم المستوى الفني للمنتخبات الرياضية على مختلف الأصعدة .

٤- تشير نتائج الدراسة إلى احتلال المحور الإداري على المرتبة الرابعـة بمتوسـط حـسابي (٢,٤٨) وبأهمية نسبية بلغت(٤٩,٦٠%), وهذا يدل على درجة تقدير موافقـة قليلـة لأسـباب الأزمات في الاتحادات الرياضيةالأردنية, حيث تراوحت فقرات هذا المحور ما بـين التقـدير بدرجة قليلة إلى التقدير بدرجة متوسطة .

وتتعارض هذه النتيجة مع نتـائج دراسـة كـل مـن إكـسيل(٢٠٠٣) ومحمـد(٢٠٠٥) والخالدي(١٩٩٧) والحديدي(١٩٩٩) والتي أشارت إلى أن الجانب الإداري يمثل أهم الأزمـات والمشكلات والمعوقات التي تواجه الاتحادات والأندية الرياضية .

ويعزوا الباحث هذا الاختلاف في النتيجة إلى اختلاف في عينة الدراسة, حيث ضمت العينة في تلك الدراسات مجموعة واسعة من اللاعبين والإداريين والإعلاميين , بينما اقتصرت العينة في هذه الدراسة على روؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية الأردنية .

وهذا مؤشر ايجابي يدل على أن الجانب الإداري في الاتحادات الرياضية الأردنية المتمثل بأعضاء مجالس الإدارة, لا يشكل أزمة بالمعنى الحقيقي, تعيق من عمل الاتحادات, وهذا يدل على اهتمام الاتحادات الرياضية في الأردن بالاستفادة من الكفاءات العلمية, وأصحاب الخبرة في المجال الرياضي, وذلك بأخذ آرائهم ومقترحاتهم عند عملية التخطيط, ووضع الخطط الإستراتيجية. وهذا يؤدي إلى رفد هذه الاتحادات بمقترحات وأفكار جديدة ومبدعة تؤدي بالنهاية إلى اتخاذ قرارات صائبة, ووضع خطط إستراتيجية مبنية على آراء مختصين واستشاريين في هذا المجال.

٥- تشير نتائج الدراسة إلى احتلال المحور التشريعي على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(٢,٤٧) وبأهمية نسبية بلغت(٤٩,٤٠%), وهذا يدل على درجة موافقة قليلة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضيةالأردنية حيث تراوحت فقرات هذا المحور ما بين التقدير بدرجة قليلة إلى التقدير بدرجة متوسطة .

وتتعارض هذه النتيجة مع نتائج دراسة حسين(٢٠٠٤) التي أشارت إلى أن الجانب التشريعي والقانوني يمثل احد أهم أسباب الأزمات في الهيئات الرياضية الأهلية في جمهورية مصر العربية .

ويعزو الباحث هذه الاختلافات إلى اختلاف العينة والى اختلاف البيئة التي أجريت فيها هذه الدراسة .

ويرى الباحث أن هذه النتيجة مؤشر ايجابي على عدم وجود أزمات بالمعنى الحقيقي تتعلق بالجانب التشريعي في الاتحادات الرياضية الجماعية, والفردية على السواء, حيث يرى الباحث أن التزام المؤسسات الرياضية الأردنية, المتمثلة باللجنة الاولمبية, والاتحادات الرياضية التابعة لها, بالأنظمة والقوانين والتعليمات, وعدم مخالفة التشريعات الرياضية, وتطوير التشريعات لتتناسب مع التشريعات الدولية, يعتبر عامل وقائي للاتحادات ضد الأزمات في هذا المجال وهذا يدل على أهمية الأخذ بآراء أصحاب الخبرة والاستشاريين وذوي الاختصاص في الإدارة

الرياضية, عند إعداد وصياغة التشريعات الرياضية الخاصة بالاتحادات, لما لذلك من دور في إعداد تشريعات تكون قابلة للتنفيذ وتساهم في تحقيق الأهداف المرغوب الوصول إليها .

ويرى الباحث أهمية تعدد وشمولية الهيئات والمؤسسات الرياضية, ومشاركتها عند سن وتشريع القوانين الرياضية, حيث أن الشمولية والتعددية تعني الاطلاع بشكل واسع وكبير على مختلف الأفكار الرياضية بحيث يؤدي إلى تطوير التشريعات والقوانين الرياضية وان الاتحاد الرياضي لأي لعبة يجب أن يشارك في عملية التشريع, لأنه يتبنى ويتصل بالأندية الرياضية مباشرة, وبالتالي فهو مطلع بشكل واقعي على احتياجات ومتطلبات أداء وعمل ونجاح الأندية, والفرق, والمنتخبات. ولذلك يجب أن نؤمن بالدور الهام والأساسي لوجود الاتحاد ومشاركته في عملية تشريع القوانين واستبعاد الاتحاد يعني استبعاد حاجات الأندية والفرق والمنتخبات التي يعرفها الاتحاد بشكل دقيق, وبالتالي التأثير في إنجازها وعملها .

**ثانيا" : مناقشة نتائج السؤال الثاني :**

يتبين من الجدول(١٤) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على الحلول المقترحة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية على محاور الدراسة, قد جاءت جميعها بدرجة كبيرة وتشير النتائج إلى حصول محور الإمكانات على المرتبة الأولى, بمتوسط حسابي(٤,٦٤) وبأهمية نسبية بلغت(٩٢,٨٠%), كما حصل المحور المالي على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(٤,٣٧) وبأهمية نسبية بلغت(٨٧,٤٠%) وجاء في المرتبة الثالثة المحور الفني بمتوسط حسابي(٤,٢٥) وبأهمية نسبية بلغت(٨٥%) وجاء المحور التشريعي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي(٤,٠٦) وبأهمية نسبية بلغت(٨١,٢٠%) وجاء في المرتبة الأخيرة المحور الإداري بمتوسط حسابي(٤,٠٤) وبأهمية نسبية بلغت(٨٠,٨٠%).

أما الأداة ككل فقد حصلت على درجة موافقة كبيرة للحلول المقترحة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية, بمتوسط حسابي(٤,٢٤) وبأهمية نسبية بلغت(٨٤,٨٠%).

وهذا يدل على أن تقديرات أفراد عينة الدراسة للحلول المقترحة لأسـباب الأزمـات فـي الاتحادات الرياضية الفردية والجماعية على جميع محاور الدراسة, جاءت ضمن مستوى تقدير موافقة بدرجة كبيرة, كما يلاحظ أن أعلى الفقرات في الحلول المقترحة جاءت إلـى حـد مـا متطابقة مع أعلى الفقرات التي تقابلها في نفس محاور الأسباب, ويعزو الباحث ذلك إلى انه قـد يعود إلى الموضوعية في وضع فقرات الاستبيان وأيضا" إلى الموضوعية والصدق في الإجابة (إلى حد ما) من قبل أفراد عينة الدراسة, وهذا يدل على وجود أزمات فعلية في الاتحادات إذ لا بد من الاتحادات أو إدارات الاتحادات القيام بتلك الحلول للتقليل من تلك الأزمات وخاصـة وأن تلك الحلول قام بها الباحث بعد استقصائه عن أسباب الأزمات .

وسوف يتم تفسير نتائج كل محور على حدة كما هي مبينة في الجـداول ذات الأرقـام (١٥ , ١٦, ١٧, ١٨ ,١٩) كل محور على حده وهي كما يلي :

١- تشير نتائج الدراسة إلى احتلال محور الإمكانات المرتبة الأولى, بمتوسط حـسابي(٤,٦٤) وبأهمية نسبية بلغت(٩٢,٨٠%) وبدرجة موافقة كبيرة للحلول المقترحة لأسباب الأزمات فـي الاتحادات الرياضية الأردنية .

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج كـل مـن الخالـدي(١٩٩٧) والحديـدي(١٩٩٩) ومحمد(٢٠٠٥) حيث كانت الحلول على فقرات محور الإمكانات بدرجـة كبيـرة للمـشكلات والمعوقات التي تواجه الأندية والاتحادات الرياضية .

ويرى الباحث أن الحلول المقترحة لهذا المحور قد جاءت بدرجة كبيرة وذلك نظرا" لحاجة الاتحادات إلى توفر الإمكانات الرياضية المختلفة من أدوات وأجهزة مساعدة في التدريب بشكل كافي والى المتابعة المستمرة في صيانة الملاعب, والصالات بشكل دوري, وكـذلك الاسـتعانة بالملاعب, والصالات التابعة للمؤسسات الأهلية, والحكومية في حال عدم توفرها بشكل مناسب, أو إدامة الموسم الرياضي على مدار العام, لاستيعاب جميع الأنشطة, وكذلك توفير مقر مناسب للاتحاد .

وان نجاح أية منظمة رياضية مرتبط أساسا" بتوفير الإمكانات المادية والبشرية التي على أساسها تقوم هذه المنظمة, بتطوير نفسها للأفضل نحو الأمام من خلال تقديم الانجازات الرياضية المختلفة, ومن خلال نظرة سريعة نحو الدول العربية, والأجنبية نلاحظ أن هناك فروق في الانجازات الرياضية التي تحصل عليها هذه الدول, مقارنة بالأردن حيث تتمتع مثلا" دول الخليج العربي بإمكانات هائلة, توفرها هذه الدول لاتحاداتها في مجال الرياضة, وهذا يعود في الأصل إلى الدعم المادي السخي, الذي تقدمه هذه الدول وبرعاية كبار رجال الدولة والمسوؤلين, وكذلك اهتمام الشركات الكبرى بتقديم الدعم بشتى صوره وأشكاله, لهذا تفتقر الاتحادات الرياضية الأردنية إلى توفر هذه الإمكانات الكبيرة التي من خلالها تستطيع هذه الاتحادات أن تطرق باب البطولات الاولمبية والعالمية بقوة, وهذا يحتاج إلى تضافر الجهود المختلفة بين الحكومة واللجنة الاولمبية وهذه الاتحادات للوصول إلى الحلول المناسبة التي من شانها تخفيف هذه الأزمة .

٢- تشير نتائج الدراسة إلى احتلال المحور المالي المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(٤,٣٧) وبأهمية نسبية بلغت(٨٧,٤٠%) وبدرجة موافقة كبيرة للحلول المقترحة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية .

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج كل من الخالدي(١٩٩٧) والحديدي(١٩٩٩) ومحمد(٢٠٠٥) حيث كانت الحلول على فقرات المحور المالي بدرجة كبيرة للمشكلات والمعوقات التي تواجه الأندية والاتحادات الرياضية .

ويرى الباحث أن الحلول المقترحة على هذا المحور قد جاءت بدرجة كبيرة, نظرا" للنقص الكبير الذي تعاني منه هذه الاتحادات في الدعم المالي, حيث تحتاج هذه الاتحادات إلى وضع سياسة تسويقية ناجحة بالتعاون مع المؤسسات, والشركات الكبرى, والى إيجاد أنشطة غير رياضية كمصادر تمويل إضافية للاتحادات, وكذلك إلى زيادة الدعم المقدم من اللجنة الاولمبية, وزيادة معايير الرقابة على أموال الاتحادات من خلال وضع عقوبات رادعة لأية تجاوزات مالية في الاتحاد, وكذلك إلى إعفاء الاتحادات من الرسوم الجمركية في تشريعاتها للتخفيف من الأعباء المالية على الاتحادات, وكذلك سن قوانين وتشريعات من شانها أن تزيد من الدعم المادي للاتحادات, مثل فرض بعض الضرائب على بعض المنتوجات مثل علب السجائر والخلويات

وتذاكر الطيران ولو بشكل رمزي, وهكذا من الممكن أن يصبح هناك صور متعددة من أشكال الدعم المالي من قبل الدولة, بما أن الأردن دولة المؤسسات والقانون, وكذلك فان هذه الأزمة من شانها أن تعمل على عزوف واعتزال الكثير من الكفاءات الأردنية الرياضية في العمل في النشاط الرياضي سواء من اللاعبين, والمدربين, والحكام, والإداريين حيث أن توفر الدعم المالي من شانه أن يخلق هذه الكفاءات, ويعمل على استمراريتها, بدل من الهروب والهجرة بهذه الكفاءات نحو الخارج, لذلك تحتاج هذه الأزمة إلى التعاون والتنسيق المشترك بين مختلف قطاعات الدولة, والى تبني مشروع وطني من شانه رفع المستوى الرياضي لهذه الاتحادات من خلال توفير كافة السبل التي من شانها أن تقلل من هذه الأزمة .

٣- تشير نتائج الدراسة إلى احتلال المحور الفني المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي(٤,٢٥) وبأهمية نسبية بلغت(٨٥%) وبدرجة موافقة كبيرة للحلول المقترحة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية .

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج كل من الخالدي(١٩٩٧) والحديدي(١٩٩٩) ومحمد(٢٠٠٥) حيث كانت الحلول على فقرات المحور الفني بدرجة كبيرة للمشكلات والمعوقات التي تواجه الأندية والاتحادات الرياضية .

ويرى الباحث أن الحلول المقترحة على هذا المحور قد جاءت بدرجة كبيرة, مما يظهر حاجة الاتحادات إلى هذه الحلول في معالجة الأزمة الفنية من خلال تقييم الأجهزة الفنية للاتحادات باستمرار, ووفق معايير صحيحة من قبل الاتحاد والتنسيق المتبادل بين مجلس الاتحاد والأجهزة الفنية, في العمل وإيفاد المدربين المحليين لدورات تدريبية متقدمة, وكذلك زيادة المشاركات, والمعسكرات الداخلية, والخارجية للمنتخبات, وزيادة دورات إعداد وصقل المدربين والحكام المؤهلين, وتشجيع وسائل الإعلام لتفعيل دورهم لاستقطاب اهتمام الجمهور بالأندية والاتحادات الرياضية, وفتح مراكز للواعدين في مختلف الألعاب الرياضية, وتوفير معالج نفسي مختص للمنتخبات .

ومن خلال هذه الحلول نرى الحاجة الماسة إلى توفر الدعم المالي الذي على أساسه تستطيع هذه الاتحادات من استغلال الكفاءات الموجودة لديها من لاعبين ومدربين وحكام

وتستطيع القيام بنشاطاتها على أكمل وجه, من خلال عقد الدروات التدريبية المتقدمة في مجال التدريب والتحكيم, من خلال الاستعانة بالخبراء في هذا المجال, والى توسيع قاعدة الألعاب لديها على المستوى المحلي والعربي والدولي, لذلك نرى أهمية تقديم الحلول المناسبة في المجال الفني, حيث يقيس هذا المجال مدى التقدم للاتحادات نحو المستويات العالية, حيث تحتاج هذه الاتحادات إلى التكامل في هذه العملية من توفر الدعم المالي الكافي, وتوفر الإمكانات بالشكل المناسب, وتوفر التخطيط والاستراتيجيات المناسبة لاستغلال هذا في تحسين المستوى الفني للمنتخبات الوطنية في جميع الاتحادات الرياضية. وهذا يحتاج أولا" إلى توجه الدولة نحو تبني هذه الأفكار بجدية ومن ثم الانطلاق نحو تطبيق هذه الاستراتيجيات المتمثلة بالنهوض بالرياضة إلى أفضل المستويات بناء" على البحوث والدراسات في هذا المجال, من خلال التخطيط الاستراتيجي والبحث العلمي في الاتحادات الأردنية, والاستفادة من نتائجه في تطوير وتحسين العمل الفني والرقي والتقدم للمنتخبات الرياضية .

٤- تشير نتائج الدراسة إلى احتلال المحور التشريعي المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي(٤,٠٦) وبأهمية نسبية بلغت(٨١,٢٠%) وبدرجة موافقة كبيرة للحلول المقترحة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية .

ويرى الباحث أن الحلول المقترحة على هذا المحور, قد جاءت بدرجة كبيرة, وهذا مؤشر ايجابي في نظر الباحث والذي يظهر حاجة الاتحادات إلى وجود تشريعات تعمل على إعطاء فرصة اكبر للاتحادات للمشاركة في تقديم مقترحات لتطوير التشريعات الرياضية, والى مواكبة ما يستجد دوليا" من أنظمة وقوانين خاصة باللعبة, والى مراجعة الاتحاد إلى الأنظمة والقوانين والتعليمات الموجودة لديه, لتعديلها وتطويرها بما يضمن إزالة الغموض عنها والى حاجة الاتحادات إلى الزيارات الدورية من قبل اللجنة الاولمبية, لمتابعة تنفيذ التعليمات والأنظمة والقوانين, ووضع العقوبات المناسبة للاتحادات التي تخالف هذه التشريعات .

ومن خلال المقارنة ما بين أسباب الأزمات التشريعية والحلول المقترحة لها نجد أن أسباب الأزمات التشريعية كانت بدرجة قليلة, وهذا يدل على حرص عينة الدراسة المتمثلة بأعضاء مجلس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية, على أن تكون الأمور التشريعية في الاتحادات

على أكمل وجه, لذلك كانت الحلول بدرجة كبيرة, حيث يشعر أعضاء مجلس الإدارة بأهمية القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم عملها, وتنظم أمورها على المستوى المحلي, والدولي, والتي يجب أن تكون خالية من النقص, والأخطاء بما يمكن هذه الاتحادات من الارتقاء بعملها نحو الأفضل, حيث تمثل هذه التشريعات الدستور الذي يحكم هذه الاتحادات, فإذا كان الدستور لأية منظمة, صغيرة كانت أم كبيرة يعاني, من النقص والأخطاء الكبيرة فأن عمل هذه المنظمة لن يرتقي إلى المستوى المطلوب, وهذا ينطبق تماما" على الاتحادات إذ لا بد للاتحادات من دستور وتشريع رياضي يحميها, ويعمل على تنظيم عملها ويبين خطوات العمل فيها, ويعمل على تحسين البناء الهيكلي لهذه الاتحادات, إذ يعتبر التشريع الرياضي بمثابة الأساس الذي تقوم عليه هذه الاتحادات. لذا كانت نظرة أفراد عينة الدراسة نحو الحلول المقترحة ايجابية وكبيرة .

٥- تشير نتائج الدراسة إلى احتلال المحور الإداري المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(٤,٠٤) وبأهمية نسبية بلغت(٨٠,٨٠%) وبدرجة موافقة كبيرة للحلول المقترحة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية .

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج كل من الخالدي(١٩٩٧) والحديدي(١٩٩٩) ومحمد(٢٠٠٥) حيث كانت الحلول على فقرات المحور الإداري بدرجة كبيرة للمشكلات والمعوقات التي تواجه الأندية والاتحادات الرياضية .

ويرى الباحث أن الحلول المقترحة على هذا المحور قد جاءت بدرجة كبيرة, وهذا مؤشر ايجابي في نظر الباحث والذي يظهر أهمية هذه الحلول لتحسين الوضع الإداري في هذه الاتحادات, من خلال عقد الدورات التثقيفية لأعضاء مجلس الاتحاد لمعرفة طبيعة عمل الاتحاد والدور المتوقع منه, وكذلك تفعيل الدور المحوري لهؤلاء الأعضاء من خلال اللجان المشتركة وتبادل الأدوار وتحمل المسؤولية, وكذلك اعتماد معايير الكفاءة العلمية والإدارية في تعيين أعضاء مجلس الاتحاد, والاتصال والتفاعل الايجابي المبني على الشفافية بين الاتحادات والأندية في موضوع التنسيق والأخذ بالأفكار المطروحة, وزيادة معاييرالرقابة الإدارية والإشرافية على الجهات المعنية (لجان ,أندية ), واتخاذ قرارات تستند إلى أهداف وخطط مبرمجة للتطبيق وفق التشريعات القانونية في الاتحاد, وأتباع أساليب إدارية مناسبة لضبط انتظام الاجتماعات, والاعتماد على التخطيط الاستراتيجي لتنفيذ خطط وبرامج الأندية .

ومن خلال المقارنة ما بين أسباب الأزمات الإدارية والحلول المقترحة لها نجد أن أسـباب الأزمات الإدارية كانت بدرجة قليلة, إلا أن ذلك يبين حرص إدارات الاتحادات علـى تطـوير العمل الإداري, والرقي والتقدم بمستوى قياداتها الإدارية من خلال طرح الأفكار والمقترحـات الجديدة, التي من شانها أن تحقق الأهداف من خلال رسم سياسات العمل الإداري والإجـراءات والبرامج الزمنية, وتوفير كافة الإمكانات لتحقيق هذه الأهداف, حيث يعتبر العمل الإداري مـن الأمور المهمة التي ترتكز عليها الاتحادات في تسيير أعمالها, وتنظيم أمورها وفقـا" لأحكـام القانون, حيث يتطلب إدارة هذه الاتحادات وجود أشخاص متخصصين ولديهم الخبرة والدرايـة الكاملة في العمل الإداري, حيث لا يتسع المجال لقيام أعضاء مجلس الاتحادات بإجراء التجارب الإدارية في قيادتهم لهذه الاتحادات, إذ يتطلب الأمر أكثر من ذلك لذلك يظهـر العمـل الإداري مدى التفوق والانجاز لهذه الاتحادات في التطور, وتحقيق الأهداف المطلوبـة, ولـذلك كانـت استجابة أعضاء مجلس إدارات الاتحادات على هذا المحور بدرجة كبيرة لشعورهم بأهمية تكامل العملية الإدارية في تحسين وتخفيف الأزمات التي تتعرض لها الاتحادات الرياضية الأردنية .

**ثالثا" : مناقشة نتائج السؤال الثالث :**

تبين الجداول ذوات الأرقام(٢١ ,٢٣, ٢٥) انه لا توجد فروق دالة إحصائيا" عند مـستوى الدلالة الإحصائية(∝=٠،٠٥) بين متوسط تقديرات الأفراد العاملين في الاتحـادات الرياضـية الأردنية على جميع محاور أسباب الأزمات, تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي والخبرة الإدارية والمؤهل العلمي .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة في الاتحادات الرياضـية, وبغـض النظر عن المسمى الوظيفي والخبرة الإدارية والمؤهل العلمي لديهم, نفس الإجابات إلى حد كبير على جميع محاور الدراسة, حيث انه لم يكن هناك تشتت في الإجابات. وهذا يدل علـى اتفـاق عينة الدراسة في الآراء إلى حد كبير حول محاور وفقرات أداة الدراسة, والى أن عينة الدراسة لديهم تقريبا" نفس المفهوم عن أسباب الأزمات التي تضمنتها هذه الدراسة .

**رابعا" : مناقشة نتائج السؤال الرابع :**

- يبين الجدول رقم(٢٧) انه لاتوجد فروق دالة إحصائيا" عنـــد مـــستوى الدلالـــة الإحـــصائية (∝=٠،٠٥) بين متوسط تقديرات الأفراد العاملين في الاتحادات الرياضية الأردنية على جميـــع محاور الحلول المقترحة لأسباب الأزمات, تعزى لمتغير الموقـــع الإداري مـــا عـــدا المحـــور التشريعي .

ويعزوالباحث هذه النتيجة فيما يتعلق بالموقع الإداري باستثناء المحور التشريعي إلـــى أن أفراد عينة الدراسة في الاتحادات الرياضية, وبغض النظر عن الموقـــع الإداري لـــديهم نفـــس الإجابات إلى حد كبير على جميع محاور الدراسة, حيث انه لم يكن هناك تشتت في الإجابـــات, وهذا يدل على اتفاق عينة الدراسة في الآراء إلى حد كبير حول محاور وفقرات أداة الدراســـة, والى أن عينة الدراسة لديهم تقريبا" نفس المفهوم حول الحلول المقترحة لأسباب الأزمات التـــي تضمنتها هذه الدراسة .

- كما يبين الجدول رقم(٢٨) أن هناك فروق دالة إحـــصائيا" عنـــد مـــستوى الدلالـــة الإحصائية(∝=٠،٠٥) بين متوسط تقديرات ذوي الموقع الإداري في الاتحاد(إداري) من جهة ومتوسط تقديرات ذوي الموقع الإداري في الاتحاد(رئيس, نائب رئيس, وأمين سر) وذلك لصالح تقديرات ذوي الموقع الإداري(رئيس, نائب رئيس, وأمين سر) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أصحاب الموقع الإداري الأعلى في الاتحاد لديهم اطلاع أوسع, ومعرفة اكبر للأنظمة, والقوانين والتعليمات, ولديهم القدرة على معرفة الحلول المناســـبة للازمات التشريعية من الإداريين الأعضاء, وهذا يتمثل بالسلطة التنفيذية التي يتمتع فيها أعضاء الاتحاد أصحاب الموقع الإداري الأعلى .

- يبين الجدول رقـــم(٣٠) انـــه لا توجـــد فـــروق دالـــة إحـــصائيا" عنـــد مـــستوى الدلالـــة الإحصائية(∝=٠،٠٥) بين متوسط تقديرات الأفراد العاملين في الاتحادات الرياضية الأردنيـــة, على جميع محاور الحلول المقترحة لأسباب الأزمات تعزى لمتغير الخبرة الإدارية في الاتحاد .

ويعزو الباحث هذه النتيجة أنه, وبغض النظر عن سنوات الخبرة الإدارية فإن الأفراد العاملين في الاتحادات الرياضية الأردنية لديهم تشابه كبير. سواء في الاتحادات الجماعية اوالفردية في أمور كثيرة حيث تقع هذه الاتحادات في بيئة متشابهة ويقوم بإدارتها أعضاء مجلس إدارة, لديهم نفس الهموم والمشاكل والأزمات, ونفس الطموح والتطلعات المستقبلية, حيث تقع هذه الاتحادات تحت مظلة ادارية وتشريعية واحدة متمثلة باللجنة الأولمبية. لذلك جاءت الحلول متقاربة جدا" وهذا يدل على أن هذه الاتحادات تتعرض إلى أزمات متشابهة إلى حد ما, لذلك كانت استجابة الأفراد العاملين في الاتحادات الجماعية والفردية على الحلول المقترحة متقاربة, بغض النظر عن الخبرة الإدارية في الاتحادات .

- يبين الجدول رقم(٣٢) انه لاتوجد فروق دالة إحصائيا" عند مستوى الدلالة الإحصائية(∝=٠،٠٥) بين متوسط تقديرات الأفراد العاملين في الاتحادات الرياضية الأردنية على جميع محاور الحلول المقترحة لأسباب, الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي ما عدا محور الإمكانات حيث يبين الجدول رقم(٣٣) أن هناك فروق دالة إحصائيا" عند مستوى الدلالة الإحصائية(∝=٠،٠٥) بين متوسط تقديرات ذوي المؤهل العلمي(دبلوم فما دون) من جهة, ومتوسط تقديرات ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) وذلك لصالح تقديرات ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) .

ويفسر الباحث ذلك بأن الإداريين الذين يمتلكون المؤهلات العلمية العالية لديهم تصور اكبر لاحتياجات الاتحادات, ولديهم القدرة على تحديد هذه الاحتياجات بدقة, نظرا" لما يمتلكونه من خبرة عملية في إدارة موارد الاتحاد, ومشاركتهم بفاعلية في عملية التخطيط, ويكون لديهم بعد نظر ورؤية للمستقبل, ويعتمدون في تحليلهم للأمور على معلومات ومعطيات واقعية مستقاة من البحث العلمي والدراسات. ولذلك تكون مقدرتهم اكبر على التنبؤ والتفكير في الاحتياجات, ووضع خطط إستراتيجية تعمل على تحقيق الأهداف المنشودة .

# الفصل الخامس

# الإستنتاجات و التوصيات

أولا" : الاستنتاجات

ثانيا" : التوصيات

**أولا" :الاستنتاجات :**

في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها وبعد تحليل البيانات ومناقشتها توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية :

١- الاتحادات الرياضية الأردنية تواجه أزمات بمستوى عالٍ من الناحية المالية, والفنية, والإمكانات.

٢- الاتحادات الرياضية الأردنية لديها أزمات بمستوى متدنٍ من الناحية الإدارية والتشريعية .

٣ – الموافقة على الحلول المقترحة لأسباب الأزمات التي تواجه الاتحادات الرياضية الأردنية على محاور الدراسة, جاءت جميعها بدرجة كبيرة .

٤- أعضاء الاتحاد على اختلاف مسمياتهم, وخبراتهم الإدارية, ومؤهلاتهم العلمية, لديهم نفس الدرجة في شعورهم بالازمات التي تواجه الاتحادات الرياضية الأردنية .

٥- يتميز ذووالموقع الإداري(رئيس ,نائب رئيس , وأمين سر) في مجال الحلول المقترحة لأسباب الأزمات للمحور التشريعي على ذوو الموقع الإداري الأقل(إداري) .

٦- خبرة أعضاء الاتحاد سواء كانت قصيرة ام طويلة يتفقون على الحلول المقترحة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية الأردنية .

٧- يتميز ذووالمؤهل العلمي(بكالوريوس) في مجال الحلول المقترحة لمحور الإمكانات على ذوو المؤهل العلمي الأقل(دبلوم فما دون) .

**ثانيا" :التوصيات :**

١- ضرورة زيادة الميزانية المخصصة للاتحادات الرياضية من قبل اللجنة الاولمبية بما يتناسب مع خطط, وبرامج كل اتحاد, وأهدافه, والبحث عن مصادر تمويل أخرى للاتحادات الرياضية .

٢- العمل على توفير الإمكانات المناسبة للاتحادات الرياضية بشكل كـافي, وضـمن معـايير ومستويات عالمية .

٣- تعزيز الدور الإداري من خلال تأهيل الإداريين في الاتحادات الرياضية, وإشـراكهم فـي دورات تدريبية متخصصة لتأهيلهم, بحيث يكونوا قادرين على المشاركة في سـن التـشريعات والقوانين الخاصة بالاتحادات الرياضية .

٤ – الإعتماد على البحث العلمي لتطوير عمل الاتحادات, وتوظيف لتكنولوجيا المعلومات فـي الأعمال الإدارية, والفنية, والتشريعية, والإستفادة من الخبرات التي حققتها الدول الأخرى فـي هذا المجال .

٥- وضع خطة لأعضاء مجالس الإدارات الذين يعملون في المؤسسات الرياضية لإخـضاعهم بين الحين والآخر إلى إعادة تثقيف, وتدريب من خلال الندوات, وورش العمل تطويرا" وتجديدا" لأفكارهم لمواكبة المستجدات في إدارة الاتحادات .

٦- عمل إجراءات وقائية لمواجهة بعض الأزمات المتوقعة في الاتحادات الرياضية مستفادة من استشارات خبراء (الإدارة , الإدارة الرياضية , وإدارة الأزمات ) .

٧- عمل توثيق لكل الأزمات التي حدثت في كل الاتحادات, والمؤسـسات المـشابهة, وكيفيـة معالجتها, والبحث عن جميع المخاطر والتهديدات التي يمكن أن تواجه الاتحـادات الرياضـية الأردنية مستقبلا" .

٨- إعداد برنامج معرفي عن الأزمة يسهم في تعريف الأعضاء حقائق الأزمة, والإلمام الكامل بها من حيث أسبابها, والمخاطر, والتهديدات الناتجة عنها, للتمكن من اختيار الأسلوب الأمثل في التعامل مع الأزمات .

# قائمة المراجع

## المراجع

**أولا" المراجع العربية:**

إبراهيم , عمرومحمد (٢٠٠٥) ، **إدارة الأزمات المتكررة في بعض الرياضات المائية ,** مجلة نظريات وتطبيقات , كلية التربية الرياضية للبنين بابو قيرالإسكندرية , العدد (٥٧) .

إكسيل, عبد المهدي علي احمد (٢٠٠٣) ، **واقع إدارة بعض الأزمات الإدارية في الأندية الرياضية بمملكة البحرين,** رسالة ماجستير منشورة، جامعةالبحرين, البحرين .

البريدي , عبدالله عبدالرحمن (١٩٩٩) ، **الإبداع يخنق الأزمات** ،(ط١) , القاهرة : بيت الأفكار للنشروالتوزيع .

البزاز , حسن(٢٠٠١) ، **إدارة الأزمات بين نقطتي الغليان والتحول** ، (ط١)، بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

بلوم, بنيامين , وآخرون (١٩٨٣) ، **تقييم الطالب التجميعي والتكويني**، ترجمة محمد أمين المفتي , القاهرة .

الحديدي , محمد إسماعيل مهدي (١٩٩٩) ، **المشكلات التي تواجه الأندية الرياضية الأردنيةوالحلول المقترحة لها** ، رسالة ماجستيرغير منشورة ، الجامعةالأردنية، عمان ، الأردن.

حسين , اشرف محمود (٢٠٠٤) ، **الأزمات الاقتصادية في الهيئات الرياضية الأهلية،** أطروحة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، جمهورية مصر العربية.

الحملاوي , محمد رشاد(١٩٩٥) ، **إدارة الأزمات – تجارب محلية وعالمية** ، (ط٢) ، القاهرة : مكتبة عين شمس.

حواش , جمال(٢٠٠٥) ، **التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة**،(ط١) ،القاهرة : إيتراك للنشر والتوزيع

ألخالدي , حسن محمد (١٩٩٧) ، المعوقات التي تواجه المنتخبات الوطنية لكرة القدم والحلول المقترحة لها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان ، الاردن.

الخضيري, محسن احمد (٢٠٠٣) ، **إدارة الأزمات – علم امتلاك كامل القوة في اشد لحظات الضعف** ، (ط١) ، القاهرة : مجموعة النيل العربية

الخضيري , محسن احمد (١٩٩٠) ، **إدارة الأزمات (منهج إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية)** ، (ط١) ، القاهرة : مكتبة مدبولي.

الدقامسة , مأمون (١٩٩٨) ، **إدارة الأزمات : دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات والمعوقات من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد ، الأردن .

الدهان , اميمة (١٩٨٩) ، إدارة الأزمات في المنظمات ، **مجلة أبحاث اليرموك/ سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد الخامس ، العدد الرابع .**

الرازم , عز الدين حسين (١٩٩٥) ، **التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات**، (ط١) ، عمان : دار الخواجا للنشر والتوزيع.

الرازي , أبو بكر محمد بن زكريا (٢٠٠١) ، **مختار الصحاح** ، (ط١) , عمان : دارالفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

الزواهرة , عبد الغفو(٢٠٠٠) ، **العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات : دراسة حالة الخطوط الجوية (الملكية الأردنية)** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت , المفرق , الأردن .

زيدان , ممدوح(٢٠٠٣) ، **تقييم الأداء ومواجهة الأزمات** ، (ط١) ، القاهرة : مجموعة النيل العربية .

شدود , ماجد محمد (٢٠٠٢) ، **إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة** ، (ط١) ، عمان : دار الأوائل للنشر والتوزيع.

شعبان , حمدي محمد (٢٠٠٥) ، **الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث** ، القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

الشمراني , سعيد (٢٠٠٤) ، **إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية** ، رسالة ماجستيرغير منشورة ، جامعة اليرموك ،اربد ، الأردن.

الصيرفي , محمد (٢٠٠٧) ، **إدارة الأزمات** ، سلسلة إصـــدارات التـــدريب الإداري ، الإسكندرية : مؤسسة حورس الدولية .

الصيرفي , محمد (٢٠٠٦) ، **إدارة الأزمات** ، سلسلة إصـــدارات التـــدريب الإداري ، الإسكندرية : مؤسسة حورس الدولية .

الطويل , هاني (٢٠٠٦) ، **أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها** ، عمان ، الجامعـــة الأردنية : عمادة البحث العلمي .

العبادلة , احمد محمد (٢٠٠٣) ، **معوقات إدارة الأزمات في قطاع المياه فـــي الأردن** , رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الكرك ، الأردن .

عباس , صلاح (٢٠٠٤) ، **إدارة الأزمات في المنشات التجارية** ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة .

عباس , مدحت (١٩٩٨) ،**التخطيط لإدارة الأزمات – دراسة حالة تنظيم محافظة بـــور سعيد لمسابقة كأس العالم في كرة القدم للناشئين عام (٩٧)** .

عبد السلام , رمضان محمود (٢٠٠٥) ، **إدارة الأزمات الدوليـــة** ،(ط٢) ، القـــاهرة : مكتبة الانجلو المصرية .

عبدالله , غادة (١٩٩٥) ، **إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في الأردن** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .

عبوي , زيد منير (٢٠٠٦) ،**إدارة الأزمات** ، (ط١) ، عمان : داركنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

عثمان , إسماعيل حامد (١٩٩٨) ، **إدارة الأزمات الرياضية** ، (ط١) ، القاهرة : مركز الكتاب للنشر.

العزام , ماجد (٢٠٠٤) ، **إدارة الأزمات في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن (دراسة ميدانية من منظور المديرين)** ، رسالة ماجستيرغير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد ، الأردن .

علي , إسماعيل (١٩٩٥) ، **العلاج القصير في خدمة الفرد والتدخل في مواقف الأزمات** ، الإسكندرية : دار المعرفة .

عليوة , سيد (١٩٩٧) ، " **قنبلة في الاستاد** " **المؤتمر العلمي الدولي للرياضة وتحديات القرن الحادي والعشرون** ، ندوة إدارة الأزمات والكوارث ، جامعة حلوان ، القاهرة , جمهورية مصر العربية .

العماري , عباس رشدي (١٩٩٣) ، **إدارة الأزمات في عالم متغير** ، (ط١) ، القاهرة : مركز الأهرام للترجمة والنشر .

فتحي , محمد (٢٠٠١) ، **الخروج من المأزق – فن إدارة الأزمات** ، عمان : دار التوزيع والنشر الإسلامية .

فنك , ستيفن (٢٠٠٢) ، **إدارة الأزمات – التخطيط لما قد لايحدث** ، سلسلة إصدارات ، تعريب علا احمد صلاح ، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة – بميك .

القرم , محمد حسين أمين (٢٠٠٨) ، **تطوير أنموذج لإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في الأردن** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .

القطاونة , أيمن سليمان (٢٠٠٥) ، **إدارة الأزمات في الشركات الاستخراجية الأردنية واثر بعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية على مستويات الجاهزية من وجهة نظر العاملين** ، رسالة ماجستيرغير منشورة ، جامعة مؤتة ، الكرك ، الأردن .

كامل , عبدالوهاب محمد (٢٠٠٣) ، **سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية** ، القاهرة : مركز الكتاب للنشر.

ماهر , احمد (٢٠٠٦) ، **إدارة الأزمات** ، الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع .

محمد , رضوان علي إسماعيل (٢٠٠٥) ، **المشكلات التي تواجه المنتخب الوطني اليمني لكرة القدم والحلول المقترحة لعلاجها** ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد ، الأردن .

مساعدة , جهاد احمد (٢٠٠٢) ، **عناصر إدارة الأزمات ومعوقاتها في المؤسسات الرياضية في الأردن** ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد ،الأردن .

مهنا , محمد نصر (٢٠٠٤) ، **إدارة الأزمات : قراءة في المنهج** ، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة .

ندا , وجيه محمد عبدالله (٢٠٠٠) ، **تصميم بعض النماذج للاستعداد لمواجهة الأزمات الرياضية المتوقعة في مصر** ، أطروحة دكتوراه منشورة ، كلية التربية الرياضية بالهرم ، جامعة حلوان ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .

النوايسة , رياض حسين (٢٠٠٦) **أنموذج مقترح لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية ، عمان ، الأردن .

الهدمي , ماجد ومحمد , جاسم (٢٠٠٧) ، **إدارة الأزمات : الاستراتيجيات والحلول.** مكتبة الجامعة الأردنية .

الهواري , سيد محمد (١٩٩٨) ، **الموجز في إدارة الأزمات** ، القاهرة : دار الجيل للطباعة والنشر.

**<u>ثانيا" المراجع الأجنبية</u> :**


Augustine , N . (1995) , “ **Managing the crisis you Tried to prevent** “ , Harvard Business Review ,vol , 73 , No ,6 , pp 147 – 158.

Allen,M.(2003),**Strengthening Rural school:Traning Paraprofessionals in crisis prevention and intervention** ,Birminghamyouguniversity,Deprtment,ofCounseling psych&special ducation ? .

Cynthia ,G . (2005) , **proactive crisis management , world Trends and for Costs ,** vol ,10 , lsse , 5 ,pp 5-10 .

Dubrovoski ,D . (2004) , **peculiariatities of Managing accompany in crisis ,ToTal Quality management** ,vol ,15 .

Fink , Steven . (1986) . **Crisis Management : planning for the inevitable**. New York : American Management association .

Herndon ,K . (2002) , **Crisis Management : Expect the Unexpected** “ international security ,lnc .

Hessert , K . (1998) . **Crisis Impact & preparation report on professional and amateur sport organizations** .Sport Media Challenge[Onlin].5April,2000<http\\<u>www.sports.mediachallenge.com</u>> .

Jamis , K & Gilliland,E (1997), **Crisis intervention Strategies**,ITP Company,3rd Ed .

Jeffery ,S . & Russell,M . (2005) ,” Higher Education leadership Roles in Knowledge processing “ **the learning Organization,Emerald Group Publishing Limited** , vol,12,No,2,pp140-151 .

Kadlecek,J.C .(2001). **Crisis management respone to NCAA division 1 student-athlete arrests,** EdD . University of Northern Colorado . Greeley .Colorado .

Ludwing ,E . (2005) “ **How to pare For your inevitable Crisis**” American Banker , 34(170)pp 10-15 .

Pearson ,C.& Rondineli, D. (1998) ,**Crisis Management in central Europaen Arms** ,Business Horizons , vol ,41 ,May –June .

Pearson, C. & Mitroff, I. . (1993). **Form crisis prone to crisis prepared : Aframe work for crisis Management** . academy of management executive.7(1),48-59 .

Pauchant , T . C . & Mitroff, I..I . (1992) **Transforming the crisis – prone organization : Individual , organizationl, And Environmental Tragedies**. San Francisco : Jossey Bass .

Phelps, J. (1993) . **Preventing chaos in a crisis : Strategies for Prevention control and damage limitation** . U K. London . McGraw – Hill International .

Phelps, L . (1986). “ **Setting up Acrisis : recovering Plan**, Journal of Business Strategy , 4 (6), p.p 34-51 .

Reyndols ,B .& Seeger , M .(2005**) crisis and Emergency Risk Communication as an integrative Model** , Journal of Haelth Communication ,volume 10 No ,1 .

Sand voal ,J .(1991) **resoureces in crisis intervention : school , family and community application** " national association of school psychologistis , Silver Spring ,Maryland

Santana, G .(1998) . **Sport tourism and crisis management**. Journal of Sport Tourism , 4.(4) {on –line} . 16 Septemper ,2000 <http\\www . mcb .co .uk / Journals/jst/vol4no4/jst 16. htm#BS5>

Shrivastava ,paul , (1993) . " **Crisis Theory , Practice : To Words Asutain Able Future " Industrial And Envioronmental Crisis Quarterly** , Vol .7 , No.1" pp 14-25 .

Turner ,B .(1994) ."**Causes of disaster : Sloppy Management** "British Journal of management Vol,5,pp2, 5-19 .

Websrer Hyper Text Cateway . " crisis " from **Webster revised unabridged dictionary** (1913) [on-line] .15 March ,2000 <http://work.ucsd.edu:5141/cgibin/httpwebster?crisis&method=exac>.

Wingate , A.M .(1995) **An Investigation into the State of Crisis Management Plans at National Collegiate Athletic Association Division1-A Athletic Departments**,Master's in Sport Administration.

Willim , J . (1986) , **Emergency Management : Challenge For public Administration.**" Public Administration Review , Vol , 45 ,No,1,pp3-6 .

# قائمة الملاحق

## ملحق رقم (١)
## دراسة استطلاعية

عضومجلس ادارة الاتحاد المحترم :-

يقوم الباحث عاصم حسن معلا المحارمة بدراسة استطلاعية الهدف منها الوقوف على أهم الأزمات التي تواجه الرياضة الأردنية , وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه من كلية التربية الرياضية بالجامعة الأردنية, ولما كنتم أحد الممتهنين في المجال الرياضي الأردني رأينا الاستفادة برأيكم في إجراء هذه الدراسة .

وعليه يرجى التكرم بالإجابة على التساؤل المطروح بكل عناية ودقة .

شاكرا" لكم مقدما" تعاونكم معنا ,,,,,,,,

| الإجابة سرية لأغراض البحث |
|---|

السؤال :

ما أهم الأزمات التي تعرض لها اتحادكم ؟ .

## ملحق رقم (٢)

## استبيان للتحكيم

**الدكتور : ................................................ المحترم.**

**السلام عليكم ورحمة الله و بركاته وبعد ,,,**

**يقوم الباحث بإعداد أطروحة بعنوان: (إدارة الأزمات في الاتحادات الرياضية في الأردن) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية الرياضية , و لمـــا عــرف عنكم من المكانة العلمية و المعرفية ولخبرتكم المميزة في الاتحادات الرياضية و فـــي الإدارة الرياضية.**

**ويحدو الباحث الأمل بقراءة محاور الاستبيان و فقراته ووضع توجيهـــاتكم واقتراحـــاتكم التي ترونها مناسبة.**

**شاكرين لكم تعاونكم ....................**

**وتقبلوا فائق الاحترام ,,,,,,,,,,,,,,**

**الباحث**

**عاصم حسن المحارمة**

**أولا" : أنواع الأزمات في الاتحادات الرياضية في الأردن :**

| رقم الفقرة | أنواع الأزمات | درجة مناسبة الفقرة من (١٠) | التعديل المقترح |
|---|---|---|---|
| ١ | **أزمات إدارية** | | |
| ٢ | **أزمات فنية** | | |
| ٣ | **أزمات مالية** | | |
| ٤ | **أزمات تشريعية(أنظمة وقوانين وتعليمات)** | | |
| ٥ | **أزمات متعلقة بالمنشات والتجهيزات** | | |
| | **أي أزمات أخرى مقترحة ......................** | | |

**ثانيا" : أسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية في الأردن .**

| رقم الفقرة | أسباب الأزمات الإدارية | درجة مناسبة الفقرة من (١٠) | التعديل المقترح |
|---|---|---|---|
| ١ | ضعف الخبرات لدى أعضاء مجلس الاتحاد في مجال اللعبة | | |
| ٢ | ضعف التجانس لدى أعضاء مجلس الاتحاد في مجال اللعبة | | |
| ٣ | وجود عدد من الأعضاء المميزين المعينيين في مجلس الإدارة من انتماءات جهوية | | |
| ٤ | عدم العدالة في اتخاذ القرارات | | |
| ٥ | سوء في تطبيق القرارات من قبل الجهات المعنية | | |
| ٦ | وضع خطط وبرامج موسمية تثقل العبئ الاداري للأندية | | |
| ٧ | الخلافات التي تنشا مع إدارات الأندية | | |
| ٨ | اتخاذ قرارات يتعذر تطبيقها | | |
| ٩ | تعذر تطبيق الأهداف الموضوعة | | |
| ١٠ | وضع خطط وبرامج موسمية لا تراعي مشاركات الأندية في البطولات الرسمية الخارجية | | |
| | **أي أسباب أخرى مقترحة ..................................** | | |

| رقم الفقرة | أسباب الأزمات المالية | درجة مناسبة الفقرة من (١٠) | التعديل المقترح |
| --- | --- | --- | --- |
| ١ | ضعف الموارد المالية الثابتة للاتحاد | | |
| ٢ | ضعف دعم الأندية الرياضية ماديا | | |
| ٣ | ضعف المخصصات المالية للإداريين المتفرغين في الاتحاد | | |
| ٤ | صرف جزء كبير من المخصصات المالية للاتحاد على الجوانب الإدارية (سفريات,مكافآت | | |
| ٥ | وجود شبهة فساد في أوجه صرف أموال الاتحاد | | |
| ٦ | عدم القدرة على استقطاب مدربين ذو كفاة عالية لضعف المخصصات المالية | | |
| ٧ | ضعف عائدات التسويق للاتحادات الرياضية | | |
| | **أي أسباب أخرى مقترحة** .................................. | | |

| رقم الفقرة | أسباب الأزمات الفنية | درجة مناسبة الفقرة من (١٠) | التعديل المقترح |
| --- | --- | --- | --- |
| ١ | تدخل أعضاء مجلس الاتحاد في الشؤون الفنية | | |
| ٢ | نقص المدربين المحترفين الاكفياء | | |
| ٣ | عد م توفر معالج نفسي مختص للمنتخبات | | |
| ٤ | عدم توفر دورات إعداد وصقل المدربين المؤهلين بشكل كافي | | |
| ٥ | عدم توفر دورات إعداد وصقل الحكام المؤهلين بشكل كافي | | |
| ٦ | غياب قاعدة الناشئين الرياضيين في الأندية | | |
| ٧ | غياب الجمهور | | |
| ٨ | ضعف إعداد المنتخبات الوطنية | | |
| ٩ | انخفاض مستوى المنتخبات الوطنية | | |
| | **أي أسباب أخرى مقترحة** .................................. | | |

| رقم الفقرة | أسباب أزمات المنشات والتجهيزات | درجة مناسبة الفقرة من (١٠) | التعديل المقترح |
|---|---|---|---|
| ١ | عدم توفر مقر مناسب لإدارة الاتحاد | | |
| ٢ | عدم تناسب أنشطة الاتحاد مع الإمكانات المتوفرة | | |
| ٣ | قلة الأدوات والأجهزة اللازمة لتدريب المنتخبات | | |
| ٤ | ضعف وجود صيانة دورية للملاعب والصالات | | |
| ٥ | قلة الملاعب والصالات اللازمة لتدريب المنتخبات | | |

**أي أســــــباب أخـــــــرى مقترحـــــــة**
..................................

| رقم الفقرة | أسباب الأزمات التشريعية (أنظمة وقوانين وتعليمات ) | درجة مناسبة الفقرة من (١٠) | التعديل المقترح |
|---|---|---|---|
| ١ | ضعف تطبيق التشريعات ( القوانين والأنظمة التي تنظم عمل الاتحاد ) في الاتحاد | | |
| ٢ | مخالفة التشريعات في الاتحاد | | |
| ٣ | التغيير المستمر للتشريعات في الاتحاد | | |
| ٤ | غموض بعض مواد التشريعات | | |
| ٥ | عدم تطوير تشريعات الاتحاد لتتماشى مع تشريعات الاتحادات الدولية | | |
| ٦ | غياب إعفاء الاتحادات من الضرائب والجمارك والرسوم في تشريعاتها | | |
| ٧ | ضعف إشراك الاتحادات في تطوير التشريعات الرياضية | | |

**أي أســــــباب أخـــــــرى مقترحـــــــة**
..................................

**يرجى تقديم مقترح حول ميزان التقدير المناسب لقياس الفقرات (خماسي أم غير ذلك ) .**
...............................................................................
...............................................................................

# ملحق رقم (٣)

## أسماء المحكمين
## لأداة الدراسة الأولى

| الرقم | الاسم | الجامعة |
|---|---|---|
| ١ | الأستاذ الدكتور /محمد خير مامسر | جامعة عجلون الخاصة |
| ٢ | الأستاذ الدكتورة /سهى أديب عيسى | كلية التربية الرياضية /الجامعة الأردنية |
| ٣ | الأستاذ الدكتور/ بسام عبدالله مسمار | كلية التربية الرياضية /الجامعة الأردنية |
| ٤ | الأستاذ الدكتور/ عربي حمودة | كلية التربية الرياضية /الجامعة الأردنية |
| ٥ | الأستاذ الدكتور إبراهيم وزرمس | كلية التربية الرياضية/جامعة اليرموك |
| ٦ | الدكتور/صادق الحايك | كلية التربية الرياضية /الجامعة الأردنية |
| ٧ | الدكتور/خالد عطيات | كلية التربية الرياضية /الجامعة الأردنية |
| ٨ | الأستاذ الدكتور/زياد الكردي | الجامعة الألمانية |
| ٩ | الدكتور /سليم الجزازي | كلية التربية الرياضية /جامعة مؤتة |
| ١٠ | الدكتور /زياد الطحاينة | كلية التربية الرياضية/ الجامعة الهاشمية |

## ملحق رقم (٤)
## الاستبيان الأول بصورته النهائية

**السادة الأفاضل : رئيس وأعضاء مجلس إدارة الاتحاد المحترمون .**

**تحية طيبة وبعد ,,,**

**يقوم الباحث بإعداد أطروحة جامعية بعنوان : " إدارة الأزمات في الاتحادات الرياضية في الأردن " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية الرياضية من الجامعة الأردنية .**

**لذا أرجو التكرم بالمساعدة في انجاز متطلبات هذه الدراسة والإجابة على جميع فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية بوضع إشارة ( X ) أمام الفقرة وتحت درجة الموافقة التي ترونها مناسبة بغية الحصول على نتائج مثمرة ومفيدة لخدمة الحركة الرياضية في وطننا العزيز وأحيطكم علما" بان المعلومات التي سنحصل عليها ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .**

**شاكرين لكم حسن تعاونكم**

**الباحث**
**عاصم حسن المحارمة**
**طالب دكتوراه / تربية رياضية**
**ت/ ٠٧٧٧٧١٢٩٨٢**

**الجزء الأول :**

**الرجاء تعبئة هذه البيانات :-**

- **اسم الاتحاد** : ...............................

- **تصنيف الاتحاد** ........................... **(جماعي , فردي) .**

- **الموقع الإداري بالاتحاد** ................
- **(رئيس اتحاد , نائب رئيس , أمين سر , أمين صندوق , إداري) .**

- **سنوات الخبرة في الاتحاد** ........................

**ولها ثلاث مستويات :**

- **١ - ٤ سنوات (دورة)**
- **٥ - ٨ سنوات (دورتين)**
- **٩ سنوات فأكثر(ثلاث دورات فأكثر)**

- **المؤهل العلمي** ....................................

**وله ثلاث مستويات :**

- **دبلوم فما دون**
- **بكالوريوس**
- **دراسات عليا**

## الجزء الثاني :

**أولا" المحور الإداري**

| رقم الفقرة | أسباب الأزمات الإدارية | موافق بدرجة كبيرة جدا" | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة محدودة | موافق بدرجة محدودة جدا" |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | غياب الخبرات لدى أعضاء مجلس الاتحاد في مجال اللعبة | | | | | |
| ٢ | غياب التجانس لدى أعضاء مجلس الاتحاد في مجال اللعبة | | | | | |
| ٣ | وجود عدد من الأعضاء المميزين المعينيين في مجلس الإدارة من انتماءات رياضية جهوية | | | | | |
| ٤ | عدم العدالة في اتخاذ القرارات | | | | | |
| ٥ | اتخاذ قرارات يتعذر تطبيقها | | | | | |
| ٦ | سوء في تطبيق القرارات من قبل الجهات المعنية | | | | | |
| ٧ | وضع خطط وبرامج موسمية تثقل العبئ الإداري للأندية | | | | | |
| ٨ | تكرارالخلافات التي تنشا مع إدارات الأندية | | | | | |
| ٩ | عدم انتظام عقد اجتماعات مجلس الاتحاد | | | | | |
| ١٠ | وضع خطط وبرامج موسمية تتعارض مع مشاركات الأندية في البطولات الرسمية الخارجية | | | | | |

**ثانيا" المحور المالي**

| رقم الفقرة | أسباب الأزمات المالية | موافق بدرجة كبيرة جدا" | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة محدودة | موافق بدرجة محدودة جدا" |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ضعف الموارد المالية الثابتة للاتحاد | | | | | |
| ٢ | ضعف دعم الأندية الرياضية ماديا | | | | | |
| ٣ | ضعف المخصصات المالية للإداريين المتفرغين في الاتحاد | | | | | |
| ٤ | صرف جزء كبير من المخصصات المالية للاتحاد على الجوانب الإدارية (سفريات,مكافآت) | | | | | |
| ٥ | وجود شبهة فساد في أوجه صرف أموال الاتحاد | | | | | |
| ٦ | ضعف عائدات التسويق للاتحادات الرياضية | | | | | |
| ٧ | غياب إعفاء الاتحادات من الضرائب والجمارك والرسوم في تشريعاتها | | | | | |

**ثالثا" المحور الفني**

| رقم الفقرة | أسباب الأزمات الفنية | موافق بدرجة كبيرة جدا" | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة محدودة | موافق بدرجة محدودة جدا" |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | تدخل أعضاء مجلس الاتحاد في الشؤون الفنية | | | | | |
| ٢ | نقص المدربين المحترفين الاكفياء | | | | | |
| ٣ | عدم توفر معالج نفسي مختص للمنتخبات | | | | | |
| ٤ | قلة دورات إعداد وصقل المدربين المؤهلين | | | | | |
| ٥ | قلة دورات إعداد وصقل الحكام المؤهلين | | | | | |
| ٦ | غياب قاعدة الناشئين الرياضيين في الأندية | | | | | |
| ٧ | ضعف إقبال الجمهور على المباريات الرسمية | | | | | |
| ٨ | ضعف إعداد المنتخبات الوطنية | | | | | |
| ٩ | انخفاض المستوى الفني المنتخبات الوطنية | | | | | |

**رابعا" محور الإمكانات**

| رقم الفقرة | أسباب أزمة الإمكانات | موافق بدرجة كبيرة جدا" | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة محدودة | موافق بدرجة محدودة جدا" |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | عدم توفر مقر مناسب لإدارة الاتحاد | | | | | |
| ٢ | عدم تناسب أنشطة الاتحاد مع الإمكانات المتوفرة | | | | | |
| ٣ | قلة الأدوات والأجهزة اللازمة لتدريب المنتخبات | | | | | |
| ٤ | ضعف وجود صيانة دورية للملاعب والصالات | | | | | |
| ٥ | قلة الملاعب والصالات اللازمة لتدريب المنتخبات | | | | | |

**خامسا" المحور التشريعي**

| رقم الفقرة | أسباب الأزمات التشريعية ( القوانين والأنظمة والتعليمات ) | موافق بدرجة كبيرة جدا" | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة محدودة | موافق بدرجة محدودة جدا" |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ضعف تطبيق التشريعات ( القوانين والأنظمة التي تنظم عمل الاتحاد ) في الاتحاد | | | | | |
| ٢ | مخالفة التشريعات في الاتحاد | | | | | |
| ٣ | التغيير المستمر للتشريعات في الاتحاد | | | | | |
| ٤ | غموض بعض مواد التشريعات | | | | | |
| ٥ | عدم تطوير تشريعات الاتحاد لتتماشى مع تشريعات الاتحادات الدولية | | | | | |
| ٦ | التوجه لإصدار تشريعات رياضية خاصة بتنظيم الاحتراف الرياضي قبل إعداد وتهيئة الأندية لذلك | | | | | |
| ٧ | ضعف إشراك الاتحادات في تطوير التشريعات الرياضية | | | | | |

## ملحق رقم (٥)

### استبيان للتحكيم (الدراسة الثانية)

الدكتور : ............................................... المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته وبعد ,,,

يقوم الباحث بإعداد أطروحة بعنوان: (إدارة الأزمات في الاتحادات الرياضية في الأردن) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية الرياضية , و لما عرف عنكم من المكانة العلمية و المعرفية ولخبرتكم المميزة في الاتحادات الرياضية و في الإدارة الرياضية لذا فأني أتوجه إليكم و كلي أمل بقراءة محاور الاستبيان و فقراتـه ووضـع توجيهـاتكم و اقتراحاتكم التي ترونها مناسبة.

ملاحظة هامة :

تحتوي أطروحة الباحث على أداتين للدراسة :-

الأولى :- استبيان يحتوي على أنواع وأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضـية حيـث قـام الباحث بإجراء هذه الدراسة بشكل كامل من حيث بناء الاستبيان وتحكيمه وتوزيعه وإجـراء المعاملات الإحصائية المناسبة له ومن ثم مناقشة النتائج .

الثانية :- وعلى ضوء الدراسة الأولى قام الباحث ببناء استبيان خاص بـالحلول المقترحـة للازمات الرياضية في الاتحادات وسيتم إجراء نفس الخطوات السابقة لـلأداة الأولـى .لـذلك يحتاج الباحث إلى تحكيم الأداة الثانية المتعلقة بالحلول المقترحة للازمات حيث أرفق الباحـث الأداة الأولى للمساعدة في التحكيم .

وتقبلوا فائق الاحترام ,,,,,,,,,,,,,,

الباحث

عاصم حسن المحارمة

**أولاً : الحلول المقترحة لأسباب الأزمات**

| رقم الفقرة | الحلول المقترحة لأسباب الأزمات الإدارية | درجة مناسبة الفقرة من (١٠) | التعديل المقترح |
|---|---|---|---|
| ١ | عقد دورات تثقيفية لأعضاء مجلس الاتحاد لمعرفة طبيعة عمل الاتحاد والدور المتوقع منه | | |
| ٢ | تفعيل الدور المحوري لأعضاء مجلس الاتحاد من خلال اللجان المشتركة وتبادل الأدوار وتحمل المسؤولية | | |
| ٣ | اعتماد معايير الكفاءة العلمية والإدارية في تعيين الأعضاء المميزين | | |
| ٤ | الاعتماد على النواحي القانونية والتشريعية في اتخاذ القرارات | | |
| ٥ | اتخاذ قرارت تستند إلى أهداف وخطط مبرمجة للتطبيق | | |
| ٦ | زيادة معايير الرقابة الإدارية والإشرافية على الجهات المعنية بالاتحاد (لجان ,أندية ) | | |
| ٧ | صياغة الاتحاد لخطته السنوية وبرامجه وأنشطته بما يتلائم مع التخطيط الإداري للأندية | | |
| ٨ | الاتصال والتفاعل الايجابي المبني على الشفافية بين الاتحادات والأندية في موضوع التنسيق والأخذ بالأفكار المطروحة | | |
| ٩ | وضع إجراءات إدارية صارمة لضبط انتظام الاجتماعات | | |
| ١٠ | اعتماد الاتحاد على التخطيط الاستراتيجي بما يتناسب مع الخطط والبرامج الموسمية للأندية | | |

**أي حلول أخرى مقترحة** ..................................

| رقم الفقرة | الحلول المقترحة لأسباب الأزمات المالية | درجة مناسبة الفقرة من (١٠) | التعديل المقترح |
|---|---|---|---|
| ١ | إيجاد أنشطة رياضية وغير رياضية لزيادة دخل الاتحاد (مصادر تمويل إضافية ) | | |
| ٢ | زيادة الدعم المقدم للأندية بما يتناسب مع حجمها وإمكانياتها من قبل الاتحادات واللجنة الاولمبية | | |
| ٣ | وضع نظام للرواتب والمكافآت للإداريين في الاتحاد بشكل مجزي | | |
| ٤ | زيادة الرقابة على الجوانب المالية للاتحاد | | |
| ٥ | وضع عقوبات صارمة للتجاوزات المالية في الاتحاد | | |
| ٦ | وضع سياسة تسويقية ناجحة بالتنسيق مع المؤسسات الداعمة للاتحاد | | |
| ٧ | التأكيد على إعفاء الاتحادات من الضرائب الجمركية والرسوم في تشريعاتها | | |

**أي حلول أخرى مقترحة** ..................................

| رقم الفقرة | الحلول المقترحة لأسباب الأزمات الفنية | درجة مناسبة الفقرة من (١٠) | التعديل المقترح |
|---|---|---|---|
| ١ | التنسيق المتبادل بين مجلس الاتحاد والأجهزة الفنية في العمل | | |
| ٢ | إيفاد مدربين محليين لدورات تدريبية دولية متقدمة | | |
| ٣ | الطلب من اللجنة الاولمبية توفير مخصصات للتعاقد مع معالج نفسي مختص | | |
| ٤ | زيادة دورات إعداد وصقل المدربين المؤهلين | | |
| ٥ | زيادة دورات إعداد وصقل الحكام المؤهلين | | |
| ٦ | فتح مراكز للواعدين في مختلف الألعاب الرياضية | | |
| ٧ | الاعتماد على وسائل الإعلام لجذب اهتمام الجمهور | | |
| ٨ | زيادة المشاركات والمعسكرات الداخلية والخارجية للمنتخبات | | |
| ٩ | تقييم الأجهزة الفنية للمنتخبات باستمرار ووفق معايير صحيحة من قبل الاتحاد | | |

**أي حلول أخرى مقترحة** ..................................

| رقم الفقرة | الحلول المقترحة لأسباب أزمة الإمكانات | درجة مناسبة الفقرة من (١٠) | التعديل المقترح |
|---|---|---|---|
| ١ | الطلب من اللجنة الاولمبية توفير مقر مناسب للاتحاد | | |
| ٢ | إطالة الموسم الرياضي على مدار العام لكي تستوعب الملاعب جميع الأنشطة | | |
| ٣ | توفير الأدوات والأجهزة اللازمة لتدريب المنتخبات بشكل كافي | | |
| ٤ | المتابعة المستمرة في صيانة الملاعب والصالات بشكل دوري | | |
| ٥ | الاستعانة بالملاعب والصالات التابعة للمؤسسات الأهلية والحكومية | | |

**أي حلول أخرى مقترحة** ..................................

| رقم الفقرة | الحلول المقترحة لأسباب الأزمات التشريعية (أنظمة وقوانين وتعليمات ) | درجة مناسبة الفقرة من (١٠) | التعديل المقترح |
|---|---|---|---|
| ١ | الزيارات الدورية المفاجئة من اللجنة الاولمبية لمتابعة تنفيذ التعليمات | | |
| ٢ | وضع العقوبات المناسبة للاتحادات التي تخالف التشريعات | | |
| ٣ | تغيير وتعديل التشريعات في الاتحاد ضمن الضرورة لذلك | | |
| ٤ | إزالة الغموض من خلال مراجعة الاتحاد لتعليماته لتعديلها وتطويرها | | |
| ٥ | المتابعة المستمرة للاتحاد فيما يستجد دوليا من أنظمة وقوانين خاصة باللعبة | | |
| ٦ | إعداد وتهيئة الأندية بشكل يتناسب مع الاحتراف الرياضي قبل إصدار تشريعات خاصة بذلك | | |
| ٧ | إعطاء فرصة اكبر للاتحادات للمشاركة في تطوير التشريعات الرياضية | | |

**أي حلول أخرى مقترحة** ......................................

**يرجى تقديم مقترح حول ميزان التقدير المناسب لقياس الفقرات (خماسي أم غير ذلك ) .**
.............................................................................
.............................................................................

<u>**ثانيا": أسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية في الأردن**</u>

**أولا" المحور الإداري**

| رقم الفقرة | أسباب الأزمات الإدارية | موافق بدرجة كبيرة جدا" | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة محدودة | موافق بدرجة محدودة جدا" |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | غياب الخبرات لدى أعضاء مجلس الاتحاد في مجال اللعبة | | | | | |
| ٢ | غياب التجانس لدى أعضاء مجلس الاتحاد في مجال اللعبة | | | | | |
| ٣ | وجود عدد من الأعضاء المميزين المعينين في مجلس الإدارة من انتماءات جهوية | | | | | |
| ٤ | عدم العدالة في اتخاذ القرارات | | | | | |
| ٥ | اتخاذ قرارات يتعذر تطبيقها | | | | | |
| ٦ | سوء في تطبيق القرارات من قبل الجهات المعنية | | | | | |
| ٧ | وضع خطط وبرامج موسمية تثقل العبئ الإداري للأندية | | | | | |
| ٨ | تكرار الخلافات التي تنشا مع إدارات الأندية | | | | | |
| ٩ | عدم انتظام عقد اجتماعات مجلس الاتحاد | | | | | |
| ١٠ | وضع خطط وبرامج موسمية تتعارض مع مشاركات الأندية في البطولات الرسمية الخارجية | | | | | |

**ثانيا" المحور المالي**

| رقم الفقرة | أسباب الأزمات المالية | موافق بدرجة كبيرة جدا" | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة محدودة | موافق بدرجة محدودة جدا" |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ضعف الموارد المالية الثابتة للاتحاد | | | | | |
| ٢ | ضعف دعم الأندية الرياضية ماديا | | | | | |
| ٣ | ضعف المخصصات المالية للإداريين المتفرغين في الاتحاد | | | | | |
| ٤ | صرف جزء كبير من المخصصات المالية للاتحاد على الجوانب الإدارية (سفريات,مكافآت) | | | | | |
| ٥ | وجود شبهة فساد في أوجه صرف أموال الاتحاد | | | | | |
| ٦ | ضعف عائدات التسويق للاتحادات الرياضية | | | | | |
| ٧ | غياب إعفاء الاتحادات من الضرائب والجمارك والرسوم في تشريعاتها | | | | | |

**ثالثا" المحور الفني**

| رقم الفقرة | أسباب الأزمات الفنية | موافق بدرجة كبيرة جدا" | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة محدودة | موافق بدرجة محدودة جدا" |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | تدخل أعضاء مجلس الاتحاد في الشؤون الفنية | | | | | |
| ٢ | نقص المدربين المحترفين الاكفياء | | | | | |
| ٣ | عدم توفر معالج نفسي مختص للمنتخبات | | | | | |
| ٤ | قلة دورات إعداد وصقل المدربين المؤهلين | | | | | |
| ٥ | قلة دورات إعداد وصقل الحكام المؤهلين | | | | | |
| ٦ | غياب قاعدة الناشئين الرياضيين في الأندية | | | | | |
| ٧ | ضعف إقبال الجمهور على المباريات الرسمية | | | | | |
| ٨ | ضعف إعداد المنتخبات الوطنية | | | | | |
| ٩ | انخفاض المستوى الفني المنتخبات الوطنية | | | | | |

**رابعا" محور الإمكانات**

| رقم الفقرة | أسباب أزمة الإمكانات | موافق بدرجة كبيرة جدا" | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة محدودة | موافق بدرجة محدودة جدا" |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | عدم توفر مقر مناسب لإدارة الاتحاد | | | | | |
| ٢ | عدم تناسب أنشطة الاتحاد مع الإمكانات المتوفرة | | | | | |
| ٣ | قلة الأدوات والأجهزة اللازمة لتدريب المنتخبات | | | | | |
| ٤ | ضعف وجود صيانة دورية للملاعب والصالات | | | | | |
| ٥ | قلة الملاعب والصالات اللازمة لتدريب المنتخبات | | | | | |

**خامسا" المحور التشريعي**

| رقم الفقرة | أسباب الأزمات التشريعية ( القوانين والأنظمة والتعليمات ) | موافق بدرجة كبيرة جدا" | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة محدودة | موافق بدرجة محدودة جدا" |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ضعف تطبيق التشريعات ( القوانين والأنظمة التي تنظم عمل الاتحاد ) في الاتحاد | | | | | |
| ٢ | مخالفة التشريعات في الاتحاد | | | | | |
| ٣ | التغيير المستمر للتشريعات في الاتحاد | | | | | |
| ٤ | غموض بعض مواد التشريعات | | | | | |
| ٥ | عدم تطوير تشريعات الاتحاد لتتماشى مع تشريعات الاتحادات الدولية | | | | | |
| ٦ | التوجه لإصدار تشريعات رياضية خاصة بتنظيم الاحتراف الرياضي قبل إعداد وتهيئة الأندية لذلك | | | | | |
| ٧ | ضعف إشراك الاتحادات في تطوير التشريعات الرياضية | | | | | |

# ملحق رقم (٦)

## أسماء المحكمين
## لأداة الدراسة الثانية

| الرقم | الاسم | الجامعة |
|---|---|---|
| ١ | الأستاذ الدكتور /محمد خير مامسر | جامعة عجلون الخاصة |
| ٢ | الأستاذ الدكتور/ بسام عبدالله مسمار | كلية التربية الرياضية /الجامعة الأردنية |
| ٣ | الأستاذ الدكتور/ عربي حمودة | كلية التربية الرياضية /الجامعة الأردنية |
| ٤ | الدكتور/صادق الحايك | كلية التربية الرياضية /الجامعة الأردنية |
| ٥ | الدكتور/خالد عطيات | كلية التربية الرياضية /الجامعة الأردنية |
| ٦ | الأستاذ الدكتور/زياد الكردي | الجامعة الألمانية |
| ٧ | الدكتور /سليم الجزازي | كلية التربية الرياضية /جامعة مؤتة |
| ٨ | الدكتور /زياد الطحاينة | كلية التربية الرياضية/ الجامعة الهاشمية |

## ملحق رقم (٧)
## الاستبيان الثاني بصورته النهائية

السادة الأفاضل : رئيس وأعضاء مجلس إدارة الاتحاد المحترمين .

تحية طيبة وبعد ,,,

يقوم الباحث بإعداد أطروحة جامعية بعنوان : " إدارة الأزمات في الاتحادات الرياضية في الأردن " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية الرياضية من الجامعة الأردنية .

لذا أرجو التكرم بالمساعدة في انجاز متطلبات هذه الدراسة والإجابة على جميع فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية بوضع إشارة (×) أمام الفقرة وتحت درجة الموافقة التي ترونها مناسبة بغية الحصول على نتائج مثمرة ومفيدة لخدمة الحركة الرياضية في وطننا العزيز وأحيطكم علما" بان المعلومات التي سنحصل عليها ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

ملاحظة هامة :

تحتوي أطروحة الباحث على أداتين للدراسة :-

الأولى :- استبيان يحتوي على أنواع وأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية حيث قام الباحث بإجراء هذه الدراسة بشكل كامل من حيث بناء الاستبيان وتحكيمه وتوزيعه وإجراء المعاملات الإحصائية المناسبة له ومن ثم مناقشة النتائج .

الثانية :- وعلى ضوء الدراسة الأولى قام الباحث ببناء استبيان خاص بالحلول المقترحة للازمات الرياضية في الاتحادات وسيتم إجراء نفس الخطوات السابقة للأداة الأولى .لذلك يحتاج الباحث إلى الإجابة على فقرات الأداة الثانية المتعلقة بالحلول المقترحة للازمات حيث أرفق الباحث الأداة الأولى (أسباب الأزمات) للمساعدة في الإجابة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ,,,,,,,,,,

الباحث
عاصم حسن المحارمة
طالب دكتوراه / تربية رياضية
ت/ ٠٧٧٧٧١٢٩٨٢

**الجزء الأول :**

**الرجاء تعبئة هذه البيانات :-**

- **اسم الاتحاد** : .............................

- **تصنيف الاتحاد** .......................... **( جماعي , فردي )** .

- **الموقع الإداري بالاتحاد** ................
- **( رئيس اتحاد , نائب رئيس , أمين سر , أمين صندوق , إداري )** .

- **سنوات الخبرة في الاتحاد** .......................

**ولها ثلاث مستويات :**

- **١ - ٤ سنوات ( دورة )**
- **٥ - ٨ سنوات (دورتين )**
- **٩ سنوات فأكثر (ثلاث دورات فأكثر)**

- **المؤهل العلمي** ...................................

**وله ثلاث مستويات :**

- **دبلوم فما دون**
- **بكالوريوس**
- **دراسات عليا**

## الجزء الثاني :

**١ - الحلول المقترحة لأسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية في الأردن**

**أولا" المحور الإداري**

| رقم الفقرة | الحلول المقترحة لأسباب الأزمات الإدارية | موافق بدرجة كبيرة جدا" | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة محدودة | موافق بدرجة محدودة جدا" |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | عقد دورات تثقيفية لأعضاء مجلس الاتحاد لمعرفة طبيعة عمل الاتحاد والدور المتوقع منه | | | | | |
| ٢ | تفعيل الدور المحوري لأعضاء مجلس الاتحاد من خلال اللجان المشتركة وتبادل الأدوار وتحمل المسؤولية | | | | | |
| ٣ | اعتماد معايير الكفاءة العلمية والإدارية في تعيين الأعضاء المميزين | | | | | |
| ٤ | الاعتماد على النواحي القانونية والتشريعية في اتخاذ القرارات | | | | | |
| ٥ | اتخاذ قرارات تستند إلى أهداف وخطط مبرمجة للتطبيق | | | | | |
| ٦ | زيادة معايير الرقابة الإدارية والإشرافية على الجهات المعنية بالاتحاد (لجان ,أندية ) | | | | | |
| ٧ | صياغة الاتحاد لخطته السنوية وبرامجه وأنشطته بما يتلائم مع التخطيط الإداري للأندية | | | | | |
| ٨ | الاتصال والتفاعل الايجابي المبني على الشفافية بين الاتحادات والأندية في موضوع التنسيق والأخذ بالأفكار المطروحة | | | | | |
| ٩ | وضع إجراءات إدارية مناسبة لضبط انتظام الاجتماعات | | | | | |
| ١٠ | اعتماد الاتحاد على التخطيط الاستراتيجي بما يتناسب مع الخطط والبرامج الموسمية للأندية | | | | | |

**ثانيا" المحور المالي**

| رقم الفقرة | الحلول المقترحة لأسباب الأزمات المالية | موافق بدرجة كبيرة جدا" | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة محدودة | موافق بدرجة محدودة جدا" |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | إيجاد أنشطة رياضية وغير رياضية لزيادة دخل الاتحاد (مصادر تمويل إضافية ) | | | | | |
| ٢ | زيادة الدعم المقدم للأندية بما يتناسب مع حجمها وإمكانياتها من قبل الاتحادات واللجنة الاولمبية | | | | | |
| ٣ | وضع نظام للرواتب والمكافآت للإداريين في الاتحاد بشكل مجزي | | | | | |
| ٤ | زيادة الرقابة على الجوانب المالية للاتحاد | | | | | |
| ٥ | وضع عقوبات رادعة للتجاوزات المالية في الاتحاد | | | | | |
| ٦ | وضع سياسة تسويقية ناجحة بالتنسيق مع المؤسسات الداعمة للاتحاد | | | | | |
| ٧ | التأكيد على إعفاء الاتحادات من الضرائب الجمركية والرسوم في تشريعاتها | | | | | |

**ثالثا" المحور الفني**

| رقم الفقرة | الحلول المقترحة لأسباب الأزمات الفنية | موافق بدرجة كبيرة جدا" | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة محدودة | موافق بدرجة محدودة جدا" |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | التنسيق المتبادل بين مجلس الاتحاد والأجهزة الفنية في العمل | | | | | |
| ٢ | إيفاد مدربين محليين لدورات تدريبية دولية متقدمة | | | | | |
| ٣ | الطلب من اللجنة الاولمبية توفير مخصصات للتعاقد مع معالج نفسي مختص | | | | | |
| ٤ | زيادة دورات إعداد وصقل المدربين المؤهلين | | | | | |
| ٥ | زيادة دورات إعداد وصقل الحكام المؤهلين | | | | | |
| ٦ | فتح مراكز للواعدين في مختلف الألعاب الرياضية | | | | | |
| ٧ | تشجيع وسائل الإعلام لتفعيل دورهم لاستقطاب اهتمام الجمهور | | | | | |
| ٨ | زيادة المشاركات والمعسكرات الداخلية والخارجية للمنتخبات | | | | | |
| ٩ | تقييم الأجهزة الفنية للمنتخبات باستمرار ووفق معايير صحيحة من قبل الاتحاد | | | | | |

رابعا" محور الإمكانات

| رقم الفقرة | الحلول المقترحة لأسباب أزمة الإمكانات | موافق بدرجة كبيرة جدا" | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة محدودة | موافق بدرجة محدودة جدا" |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | الطلب من اللجنة الاولمبية توفير مقر مناسب للاتحاد | | | | | |
| ٢ | إدامة الموسم الرياضي على مدار العام لكي تستوعب الملاعب جميع الأنشطة | | | | | |
| ٣ | توفير الأدوات والأجهزة اللازمة لتدريب المنتخبات بشكل كافي | | | | | |
| ٤ | المتابعة المستمرة في صيانة الملاعب والصالات بشكل دوري | | | | | |
| ٥ | استغلال الملاعب والصالات التابعة للمؤسسات الأهلية والحكومية | | | | | |

خامسا" المحور التشريعي

| رقم الفقرة | الحلول المقترحة لأسباب الأزمات التشريعية (القوانين والأنظمة والتعليمات ) | موافق بدرجة كبيرة جدا" | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة محدودة | موافق بدرجة محدودة جدا" |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | الزيارات الدورية المفاجئة من اللجنة الاولمبية لمتابعة تنفيذ التعليمات | | | | | |
| ٢ | وضع العقوبات المناسبة للاتحادات التي تخالف التشريعات | | | | | |
| ٣ | تغيير وتعديل التشريعات في الاتحاد بداعي الضرورة لذلك | | | | | |
| ٤ | إزالة الغموض من خلال مراجعة الاتحاد لتعليماته لأجل تعديلها وتطويرها | | | | | |
| ٥ | مواكبة ما يستجد دوليا" من أنظمة وقوانين خاصة باللعبة من قبل الاتحاد | | | | | |
| ٦ | إعداد وتهيئة الأندية بشكل متدرج فيما يتعلق بالاحتراف الرياضي قبل إصدار تشريعات خاصة بذلك | | | | | |
| ٧ | إعطاء فرصة اكبر للاتحادات للمشاركة في تقديم مقترحات لتطوير التشريعات الرياضية | | | | | |

٢ - أسباب الأزمات في الاتحادات الرياضية في الأردن ( لا يحتاج الإجابة عليه ) :-

أولا" المحور الإداري

| رقم الفقرة | أسباب الأزمات الإدارية | موافق بدرجة كبيرة جدا" | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة محدودة | موافق بدرجة محدودة جدا" |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | غياب الخبرات لدى أعضاء مجلس الاتحاد في مجال اللعبة | | | | | |
| ٢ | غياب التجانس لدى أعضاء مجلس الاتحاد في مجال اللعبة | | | | | |
| ٣ | وجود عدد من الأعضاء المميزين المعينين في مجلس الإدارة من انتماءات جهوية | | | | | |
| ٤ | عدم العدالة في اتخاذ القرارات | | | | | |
| ٥ | اتخاذ قرارات يتعذر تطبيقها | | | | | |
| ٦ | سوء في تطبيق القرارات من قبل الجهات المعنية | | | | | |
| ٧ | وضع خطط وبرامج موسمية تثقل العبئ الإداري للأندية | | | | | |
| ٨ | تكرارالخلافات التي تنشا مع إدارات الأندية | | | | | |
| ٩ | عدم انتظام عقد اجتماعات مجلس الاتحاد | | | | | |
| ١٠ | وضع خطط وبرامج موسمية تتعارض مع مشاركات الأندية في البطولات الرسمية الخارجية | | | | | |

ثانيا" المحور المالي

| رقم الفقرة | أسباب الأزمات المالية | موافق بدرجة كبيرة جدا" | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة محدودة | موافق بدرجة محدودة جدا" |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ضعف الموارد المالية الثابتة للاتحاد | | | | | |
| ٢ | ضعف دعم الأندية الرياضية ماديا | | | | | |
| ٣ | ضعف المخصصات المالية للإداريين المتفرغين في الاتحاد | | | | | |
| ٤ | صرف جزء كبير من المخصصات المالية للاتحاد على الجوانب الإدارية (سفريات,مكافآت) | | | | | |
| ٥ | وجود شبهة فساد في أوجه صرف أموال الاتحاد | | | | | |
| ٦ | ضعف عائدات التسويق للاتحادات الرياضية | | | | | |
| ٧ | غياب إعفاء الاتحادات من الضرائب والجمارك والرسوم في تشريعاتها | | | | | |

**ثالثا" المحور الفني**

| رقم الفقرة | أسباب الأزمات الفنية | موافق بدرجة كبيرة جدا" | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة محدودة | موافق بدرجة محدودة جدا" |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | تدخل أعضاء مجلس الاتحاد في الشؤون الفنية | | | | | |
| ٢ | نقص المدربين المحترفين الاكفياء | | | | | |
| ٣ | عدم توفر معالج نفسي مختص للمنتخبات | | | | | |
| ٤ | قلة دورات إعداد وصقل المدربين المؤهلين | | | | | |
| ٥ | قلة دورات إعداد وصقل الحكام المؤهلين | | | | | |
| ٦ | غياب قاعدة الناشئين الرياضيين في الأندية | | | | | |
| ٧ | ضعف إقبال الجمهور على المباريات الرسمية | | | | | |
| ٨ | ضعف إعداد المنتخبات الوطنية | | | | | |
| ٩ | انخفاض المستوى الفني المنتخبات الوطنية | | | | | |

**رابعا" محور الإمكانات**

| رقم الفقرة | أسباب أزمة الإمكانات | موافق بدرجة كبيرة جدا" | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة محدودة | موافق بدرجة محدودة جدا" |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | عدم توفر مقر مناسب لإدارة الاتحاد | | | | | |
| ٢ | عدم تناسب أنشطة الاتحاد مع الإمكانات المتوفرة | | | | | |
| ٣ | قلة الأدوات والأجهزة اللازمة لتدريب المنتخبات | | | | | |
| ٤ | ضعف وجود صيانة دورية للملاعب والصالات | | | | | |
| ٥ | قلة الملاعب والصالات اللازمة لتدريب المنتخبات | | | | | |

**خامسا" المحور التشريعي**

| رقم الفقرة | أسباب الأزمات التشريعية ( القوانين والأنظمة والتعليمات ) | موافق بدرجة كبيرة جدا" | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة محدودة | موافق بدرجة محدودة جدا" |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ضعف تطبيق التشريعات ( القوانين والأنظمة التي تنظم عمل الاتحاد ) في الاتحاد | | | | | |
| ٢ | مخالفة التشريعات في الاتحاد | | | | | |
| ٣ | التغيير المستمر للتشريعات في الاتحاد | | | | | |
| ٤ | غموض بعض مواد التشريعات | | | | | |
| ٥ | عدم تطوير تشريعات الاتحاد لتتماشى مع تشريعات الاتحادات الدولية | | | | | |
| ٦ | التوجه لإصدار تشريعات رياضية خاصة بتنظيم الاحتراف الرياضي قبل إعداد وتهيئة الأندية لذلك | | | | | |
| ٧ | ضعف إشراك الاتحادات في تطوير التشريعات الرياضية | | | | | |

## ملحق رقم (٨)
## قائمة بأسماء الاتحادات الرياضية للدراسة الأولى

١ – الاتحاد الأردني لكرة القدم .

٢ – الاتحاد الأردني لكرة السلة .

٣ - الاتحاد الأردني لكرة اليد .

٤ - الاتحاد الأردني لكرة الطائرة .

٥ - الاتحاد الأردني للجمباز .

٦ - اتحاد الفروسية الملكي .

٧ - اتحاد الرماية الملكي .

٨ - الاتحاد الأردني للكيك بوكسينغ .

٩ - الاتحاد الأردني لألعاب القوى.

١٠ - الاتحاد الملكي الأردني للرياضات البحرية .

١١ - الاتحاد الأردني للسباحة .

١٢ - الاتحاد الأردني للمبارزة .

١٣ - الاتحاد الأردني للمصارعة .

١٤ - الاتحاد الأردني لبناء الأجسام .

١٥ - الاتحاد الأردني للكراتيه .

١٦ - الاتحاد الأردني للجودو .

١٧ - الاتحاد الأردني للبولنج .

١٨ - الاتحاد الأردني للتايكواندو.

١٩ - الاتحاد الأردني لكرة الطاولة .

٢٠ - الاتحاد الأردني للريشة الطائرة .

٢١ - الاتحاد الأردني للسكواش .

٢٣ - الاتحاد الأردني للتنس .

٢٤ - الاتحاد الأردني للشطرنج .

٢٥ - الاتحاد الأردني للبلياردو والسنوكر .

٢٦ - الاتحاد الأردني للبريدج .

٢٧ - الاتحاد الأردني للملاكمة للهواة .

٢٨ - الاتحاد الأردني لرفع الأثقال .

٢٩ - اتحاد المعوقين ( البارا ولمبية ) .

٣٠ - اتحاد الجولف .

## ملحق رقم (٩)
## قائمة بأسماء الاتحادات للدراسة الثانية

١ – الاتحاد الأردني لكرة القدم .
٢ – الاتحاد الأردني لكرة السلة .
٣- الاتحاد الأردني لكرة اليد .
٤- الاتحاد الأردني لكرة الطائرة .
٥- الاتحاد الأردني للجمباز .
٦- اتحاد الرماية الملكي .
٧- الاتحاد الأردني للكيك بوكسينغ .
٨- الاتحاد الأردني لألعاب القوى.
٩- الاتحاد الأردني للسباحة .
١٠- الاتحاد الأردني للمبارزة .
١١- الاتحاد الأردني للمصارعة .
١٢- الاتحاد الأردني لبناء الأجسام .
١٣- الاتحاد الأردني للكراتيه .
١٤- الاتحاد الأردني للجودو .
١٥- الاتحاد الأردني للبولنج .
١٦- الاتحاد الأردني للتايكواندو.
١٧- الاتحاد الأردني لكرة الطاولة .
١٨- الاتحاد الأردني للريشة الطائرة .
١٩- الاتحاد الأردني للسكواش .
٢٠- الاتحاد الأردني للتنس .
٢١- الاتحاد الأردني للشطرنج .
٢٢- الاتحاد الأردني للبلياردو والسنوكر .
٢٣- الاتحاد الأردني للبريدج .
٢٤- الاتحاد الأردني للملاكمة للهواة .
٢٥- الاتحاد الأردني لرفع الأثقال .
٢٦- اتحاد المعوقين ( الباراولمبية ) .

٢٧ - اتحاد الجولف .

٢٨ - الاتحاد الأردني للدراجات .

الجامعة الأردنية
THE UNIVERSITY OF JORDAN

كلية التربية الرياضية
Faculty of Physical Education

الرقم : ٥/١/٢
التاريخ: ١٣ / ٢٠٠٨/٧

عطوفة أمين عام اللجنة الاولمبية المحترم

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم طالب الدكتوراه عاصم محارمة في كلية التربية الرياضية بالجامعة الأردنية ، بإجراء دراسة بعنوان " إدارة الأزمات في الاتحادات الرياضية في الأردن ( دارسة مقارنة ) " ويحتاج الطالب توزيع الإستبان على أعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية .

أرجو التكرم بمخاطبة رؤساء الاتحادات لتسهيل مهمة الطالب المذكور .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

رئيس لجنة الدراسات العليا

الأستاذ الدكتور بسام مسمار

هاتف – ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) تلفاكس – ٥٦٠٣٤٤٨(٦-٩٦٢) عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel: (962-6) 5355000 Telefax: (962-6) 5603448 Amman 11942 Jordan

# CRISIS MANAGEMENT IN THE JORDANIAN SPORTS FEDERATIONS

By
Asem H.AL- Maharma

Supervisor
Prof. Sari. Hamdan

## ABSTRACT

**The purpose of the study was to investigate types, reasons, and suggested solutions to solve crisis in the sports federations in Jordan.**

**Two questionnaires were developed to full fill the purpose of the study,one was administrated to investigate the reasons (causes) of the crisis and the other for suggested solutions.**

**Two samples were used in this study with a total number of (304) subjects represented councils members and managers of sports federations and both sample were chosen purposively.**

**Data were analyzed by using means, Standard deviations, percentages, Pearson correlation, One way ANOVA, Alpha Cronbch, and Scheffe Post hoc tests.**

**The results showed that financial, technical, and facilities were selected on main crisis in sports federations, also the results showed that all suggested solutions may help in solving the crisis.**

**Moreover, there were no significant differences in reasons related to administrative position experience, and qualification.**

**Throughout this study the following recommendations were presented:**

- **Sport federations should work on increasing their budget and to find extra resources.**
- **Special courses to improve administrative skills should be offered for members of sport federations.**
- **Improving and developing sport facilities**